ADAM GRANT

ORIGINALS

"Tabrak Aturan", Jadilah Pemenang

"Sebuah mahakarya yang setiap halamannya akan mengejutkan Anda."

—Seth Godin
Penulis *Linchpin*

"Bacaan yang harus dibaca secepatnya, sebuah mahakarya yang setiap halamannya akan mengejutkan Anda. Adam Grant telah menyetel ulang ekspektasi kita terhadap makna menjadi orang kreatif dan yang dibutuhkan untuk menjadi berbeda. Bagilah buku ini kepada orang yang Anda sayangi."
—Seth Godin, Penulis *Linchpin*

"Membaca *Originals* membuatku merasa seperti sedang duduk berhadapan dengan Adam Grant dalam sebuah jamuan makan malam."
—Malcolm Gladwell, Penulis *Outliers* dan *The Tipping Point*

"Bagian menyenangkan dari buku karya Grant adalah dia menebus perilaku yang sering kita anggap sebagai puritan .... Sungguh pemikiran yang memprovokasi."
—The New York Times Book Review

"Penelitian yang benar-benar baru, wawasan yang kontra-intuitif, penulisan yang menggugah, tips-tips praktis yang bisa langsung diterapkan .... Grant memang layak menyandang reputasi sebagai seorang pemikir orisinal."
—The Financial Times

"Buku-buku terbaru karya Grant merupakan rangkaian buku yang wajib dibaca oleh banyak perusahaan di seluruh Amerika."
—Wired.com

"Grant menganalisis kesamaan yang dimiliki oleh para non-konformis yang berhasil, semata-mata untuk membantu kita dalam melakukan berbagai hal, seperti mendobrak mitos, mengungkapkan kejujuran untuk meraih kesuksesan, dan menghindari *groupthink* tanpa harus tersingkirkan."
—The Washington Post

"Adam Grant merupakan seorang ilmuwan sosial yang luar biasa, seorang pencerita yang andal, dan seorang optimis yang menular .... *Originals* penuh dengan wawasan-wawasan baru dalam berbagai cakupan topik yang luas, yang sangat penting tidak hanya untuk kehidupan pribadi kita, tetapi juga kehidupan profesional. Grant memiliki kemampuan yang tidak terbantahkan untuk menghadirkan topik yang biasa dengan makna yang jauh lebih mendalam dan membuat pembacanya merasa penuh pengharapan dan sedikit tersegarkan."
—The New York Times DealBook

"Buku yang menakjubkan dan luar biasa menghibur ini memberikan cahaya baru dalam Zaman Gila. Apa yang diperlukan untuk melakukan perbedaan yang bermakna? Dan bagaimana Anda bisa menerapkan wawasan ini dalam kehidupan pribadi Anda? Dengan mendobrak mitos dari kisah-kisah sukses, menantang proses yang telah diyakini sedemikian lama, dan menemukan kesamaan di antara yang menyebut diri mereka agen-agen perubahan, Adam Grant memberi kita sudut pandang yang sangat tajam, tidak hanya untuk menemukan tempat kita di dunia ini, tetapi potensi yang kita miliki untuk mengguncang seluruh dunia."
—JJ Abrams, Direktur *Star Wars: The Force Awakens*, co-creator dan executive producer *Lost*, dan co-founder *Bad Robot*

"Setelah meluncurkan ratusan jenis bisnis—mulai dari maskapai penerbangan sampai jaringan kereta api, musik sampai jaringan ponsel, dan sekarang jaringan penerbangan luar angkasa—tantangan dan sekaligus kesuksesan terbesarku berasal dari meyakinkan orang lain untuk melihat dunia dari sudut pandang yang berbeda. *Originals* mengungkap bagaimana hal itu bisa dilakukan dan akan membantu Anda menginspirasi kreativitas dan perubahan."
—Sir Richard Branson, *Founder* The Virgin Group

"*Originals* merupakan sebuah bacaan yang menakjubkan dan mengagetkan, yang akan membantu Anda menyadari dan mengenali bakat unik yang Anda miliki, tetapi juga menemukan kekuatan untuk menentang kebiasaan-kebiasaan konvensional dan menjadikannya lebih hidup. Dengan menggunakan penelitian-penelitian yang mengejutkan dan kisah-kisah menarik, Adam Grant dengan cerdasnya menunjukkan bagaimana menguasai ide-ide baru, mendobrak mitos-mitos lama yang telah menahan kita, dan tidak hanya mengubah hidup kita, tetapi seluruh dunia."
—Arianna Huffington, Pendiri dan editor senior *The Huffington Post*, dan penulis *Thrive*

"Kita sering kali menganggap bahwa seseorang harus mempelajari segala hal yang lama sebelum bisa mencoba sesuatu yang baru. Adam Grant telah melakukan hal yang luar biasa untuk membuktikan bahwa tidak demikian seharusnya. Kita beruntung memiliki sosok seperti dirinya sebagai pembimbing."
—Peter Thiel, Pendiri PayPal dan Palantir, penulis *Zero to One*

"*Originals* adalah salah satu buku yang paling penting dan paling menggugah yang pernah saya baca. Buku ini penuh dengan ide-ide yang mengejutkan dan luar biasa. Buku ini tidak hanya akan mengubah cara pandang Anda dalam melihat dunia, tetapi mungkin juga mengubah cara Anda menjalani hidup, dan sangat mungkin menginspirasi Anda untuk mengubah dunia.**"**
—Sheryl Sandberg, COO Facebook dan penulis *Lean In*

Menyajikan bacaan yang diramu dari beragam informasi, kisah,
dan pengalaman yang akan memperkaya
hidup Anda dan keluarga.

ORIGINALS

“Tabrak Aturan”, Jadilah Pemenang

ADAM GRANT

noura

ORIGINALS

"Tabrak Aturan", Jadilah Pemenang
karya **Adam Grant**

Diterjemahkan dari *Originals*, terbitan VIKING An imprint of Penguin Random House LLC 375 Hudson StreetNew York, New York 10014.

Penerjemah: Mursid Wijanarko
Penyunting: Aswita Fitriani
Penyelaras aksara: Lian Kagura, Sheilla
Penata aksara: Aniza Pujiati
Perancang sampul: Artgensi
Digitalisasi: Elliza Titin

Diterbitkan oleh Penerbit Noura
PT Mizan Publika (Anggota IKAPI)
Jln. Jagakarsa No.40 Rt.007/Rw.04, Jagakarsa-Jakarta Selatan 12620
Telp: 021-78880556, Faks: 021-78880563
E-mail: redaksi@noura.mizan.com
http://www.nourabooks.co.id

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan
Grant, Adam
Originals; Penerjemah: Mursid Wijanarko; Penyunting: Aswita Fitriani
-Jakarta: Penerbit Noura, 2017.
348 hlm.; 15x23 cm
ISBN 978-602-385-277-2
1. Nonfiksi (Inspirasi) I. Originals II. Mursid Wijanarko III. Aswita Fitriani

899.221.3

Ebook ini didistribusikan oleh: Mizan Digital Publishing
Jl. Jagakarsa Raya No. 40 Jakarta Selatan - 12620
Phone.: +62-21-7864547 (Hunting)
Fax.: +62-21-7864272
email: mizandigitalpublishing@mizan.com

Untuk Allison

DAFTAR ISI

PENUH KEJUTAN DAN IDE MANJUR

SEBUAH PENGANTAR

Oleh Sheryl Sandberg
Chief operating officer Facebook dan pendiri LeanIn.Org

ADAM GRANT adalah orang yang tepat untuk menulis *Originals*, karena ia orisinal.

Ia seorang peneliti brilian yang semangat memburu ilmu tentang hal apa saja yang memotivasi orang, membongkar mitos, dan mengungkapkan kebenaran. Ia seorang optimis cerdas yang membeberkan pandangan dan saran tentang bagaimana siapa pun—baik di rumah, di tempat kerja, maupun di masyarakat—dapat membuat dunia menjadi lebih baik. Ia adalah teman yang berdedikasi dan menginspirasi saya agar percaya diri dan membantu saya memahami cara untuk mendukung gagasan sendiri dengan efektif.

Adam adalah salah satu yang memberi pengaruh terpenting dalam hidup saya. Di halaman-halaman buku yang luar biasa ini, ia akan mencerahkan, menginspirasi, dan sekaligus mendukung Anda.

Pembongkar Mitos

Anggapan umum menyatakan bahwa sebagian orang sudah kreatif sejak lahir, sementara itu sebagian besar hanya memiliki sedikit pemikiran orisinal. Sebagian orang dilahirkan menjadi pemimpin dan sisanya adalah pengikut. Beberapa orang bisa menciptakan pengaruh besar, tetapi mayoritas tidak bisa.

Dalam buku *Originals* ini, Adam meruntuhkan seluruh asumsi tersebut.

Ia menunjukkan bahwa siapa pun bisa meningkatkan kreativitas. Ia menyingkap cara-cara mengenali ide yang benar-benar orisinal dan memperkirakan ide mana yang akan berhasil. Ia memberi tahu kapan saatnya mempercayai insting kita dan kapan saatnya mengandalkan orang lain. Ia menunjukkan cara menjadi orangtua yang lebih baik dengan menumbuhkan orisinalitas dalam diri anak-anak kita dan menjadi manajer yang lebih baik dengan mengembangkan keragaman pemikiran dan bukan kesepahaman.

Dari halaman-halaman buku ini saya belajar bahwa pencipta hebat tak perlu memiliki keahlian mendalam, tetapi lebih baik mencari perspektif yang lebih luas. Saya melihat bagaimana kesuksesan biasanya tak didapat dengan mendahului yang lain, tetapi menunggu dengan sabar saat yang tepat untuk bertindak. Saya belajar bahwa menunda bisa bermanfaat. Siapa pun yang pernah bekerja bersama saya tahu betapa saya sangat membenci menunda segala sesuatu hingga menit-menit terakhir, bagaimana saya selalu menganggap bahwa apa pun yang bisa diselesaikan harus segera diselesaikan. Mark Zuckerberg dan yang lain akan senang jika saya bisa melepaskan tekanan tanpa henti yang saya rasakan untuk menyelesaikan segalanya secepat mungkin—dan seperti yang ditunjukkan Adam, penundaan ini mungkin akan membantu saya dan tim saya mencapai hasil yang lebih baik.

OPTIMIS CERDAS

Tiap hari kita menemui hal-hal yang kita sukai dan hal-hal yang harus diubah. Hal yang kita sukai membuat kita bahagia. Hal yang

kedua mendorong hasrat kita untuk membuat perubahan—idealnya lebih baik daripada yang kita dapati. Namun, mengubah keyakinan dan perilaku yang sudah berakar dalam membutuhkan keberanian. Kita menerima *status quo* karena sepertinya mustahil membuat perubahan nyata. Namun, kita masih berani bertanya: Dapatkah seseorang mengubahnya? Dan di saat-saat paling berani, kita bertanya: Mungkinkah orang itu aku?

Jawaban Adam keras dan tegas: ya. Buku ini membuktikan bahwa siapa pun dapat mendukung ide yang memperbaiki lingkungan sekitar kita.

TEMAN

Saya bertemu Adam tepat saat buku pertamanya, *Give and Take*, sedang populer di Silicon Valley. Saya membacanya dan langsung menyebutnya pada siapa pun yang mau mendengar. Adam tak hanya peneliti yang berbakat, tetapi juga seorang guru dan pendongeng berbakat yang mampu menjelaskan ide rumit dengan sederhana dan jelas.

Kemudian, suami saya mengundang Adam untuk berbicara kepada timnya di kantor dan mengundangnya makan malam. Di setiap sisi, Adam adalah pribadi yang luar biasa seperti bukunya. Pengetahuannya seperti ensiklopedia dan energinya menular. Kami mulai berbincang tentang bagaimana penelitiannya dapat menjelaskan perdebatan tentang gender dan mulai bekerja sama. Sejak itu kami mengadakan penelitian dan menulis serangkaian artikel opini tentang perempuan dan bekerja. *LeanIn.Org* mendapatkan banyak sekali manfaat dari analisisnya yang menyeluruh dan komitmennya pada kualitas.

Sekali setahun, Facebook mengumpulkan tim globalnya dan pada 2015 saya mengundang Adam menjadi pembicara. Setiap orang sangat terkesan dengan kebijakan dan humornya. Berbulan-bulan kemudian tim masih membicarakan pandangannya dan menjalankan sarannya.

Seiring waktu, saya dan Adam pun berteman baik. Ketika terjadi tragedi dan tiba-tiba saya kehilangan suami, Adam muncul dan bertindak selayaknya teman sejati. Ia mengatasi masa-masa tersulit dalam hidup saya sebagaimana ia menyelesaikan segalanya, dengan memadukan pemahaman psikologi yang unik dengan kemurahan hati yang tak tertandingi. Saat saya mengira takkan pernah merasa lebih baik, ia terbang melintasi negeri ini untuk menjelaskan apa yang bisa saya lakukan untuk membangun ketahanan diri. Saat saya tak mampu menemukan cara untuk mengatasi situasi yang sangat menyiksa batin saya, ia membantu menemukan jawaban yang saya kira tak ada. Ketika saya membutuhkan tempat melepaskan kesedihan, ia selalu ada.

Berdasarkan makna terdalamnya, sahabat adalah seseorang yang melihat lebih banyak potensi dalam diri Anda dibanding yang Anda lihat sendiri, seseorang yang membantu Anda menjadi diri Anda yang terbaik. Keajaiban buku ini adalah Adam menjadi sahabat bagi siapa pun yang membaca buku ini. Ia menawarkan sekian banyak saran untuk mengatasi rasa ragu dan takut, mengungkapkan dan menawarkan ide, dan menemukan pendukung di tempat yang paling tak mungkin. Ia memberikan panduan praktis untuk mengatasi kegelisahan, menyalurkan kemarahan, menemukan kekuatan dalam kelemahan kita, mengatasi halangan, dan menumbuhkan harapan bagi orang lain.

Originals adalah salah satu buku terpenting dan paling menarik yang pernah saya baca. Buku ini penuh kejutan dan ide manjur. Buku ini tak hanya mengubah cara pandang Anda terhadap dunia, tetapi mungkin malah mengubah cara Anda menjalani hidup. Dan buku ini bisa menjadi pemberi inspirasi yang tepat untuk mengubah dunia Anda.[]

1

DESTRUKSI KREATIF

Risiko Melawan Arus

"Orang berakal sehat menyesuaikan diri dengan dunia;
orang tak berakal sehat gigih berusaha
menyesuaikan dunia dengan dirinya.
Oleh karena itu, seluruh kemajuan bergantung
pada orang tak berakal sehat."

–George Bernard Shaw

PADA MUSIM gugur yang dingin tahun 2008, empat mahasiswa bersiap merevolusionerkan sebuah industri. Mereka gusar karena mahalnya harga kacamata untuk mengganti milik mereka yang hilang dan rusak, sedangkan saat itu mereka dililit utang. Salah seorang di antara mereka sudah memakai kacamata rusak selama lima tahun: ia menggunakan penjepit kertas untuk menyambung bingkai kacamatanya. Meskipun resep kacamatanya sudah dua kali berganti, ia tetap menolak membeli lensa baru yang mahal.

Luxottica adalah raksasa yang mengendalikan lebih dari 80 persen pasar kacamata. Agar harga kacamata lebih terjangkau, para mahasiswa itu harus menumbangkan sang raksasa. Setelah menyaksikan Zappos mengubah industri alas kaki dengan berjualan secara *online*, mereka penasaran apakah mungkin menirunya dalam industri kacamata.

Saat secara sambil lalu menyampaikan gagasan tersebut ke teman-teman, mereka dihujani kritik keras. Takkan ada yang mau membeli kacamata lewat Internet, tegas teman-teman mereka. Orang harus mencoba sebelum membeli. Memang, Zappos telah berhasil menggunakan konsep ini dengan sepatunya, tetapi ada satu alasan mengapa kesuksesan tersebut belum terjadi pada kacamata. "Jika ide itu memang bagus, pasti sudah ada yang mengerjakannya", begitu yang mereka dengar berulang kali.

Tak seorang pun berlatar belakang di bidang *e-commerce* dan teknologi, apalagi di bidang ritel, mode, atau busana. Meskipun idenya dianggap gila, mereka menolak tawaran pekerjaan menggiurkan untuk memulai usaha sendiri. Mereka akan menjual kacamata yang biasanya dijual seharga 500 dolar di toko dengan harga 95 dolar

secara *online*. Kemudian dari setiap penjualan, mereka akan menyumbangkan satu kacamata untuk penduduk di negara berkembang.

Bisnis ini tergantung pada situs web yang aktif. Tanpa itu, tak mungkin konsumen melihat atau membeli produk mereka. Setelah bersama-sama berjuang membangun situs web, akhirnya mereka berhasil menayangkan pada pukul 04.00 pagi, sehari sebelum peluncuran pada Februari 2010. Mereka menamakan perusahaannya Warby Parker, yang merupakan gabungan nama dua tokoh ciptaan novelis Jack Kerouac. Novelis ini menginspirasi mereka untuk membebaskan diri dari kekangan tekanan sosial dan memulai petualangan mereka sendiri. Mereka mengagumi semangat pemberontakan sang novelis dan memasukkannya ke dalam budaya mereka. Dan cara itu berhasil.

Mereka berharap bisa menjual satu-dua kacamata tiap hari. Namun, saat *GQ* menjuluki mereka sebagai "Netflix-nya Kacamata", mereka berhasil mencapai target penjualan tahun pertama dalam waktu kurang sebulan. Penjualannya begitu cepat sehingga mereka terpaksa menempatkan dua puluh ribu pembeli ke dalam daftar tunggu. Mereka butuh waktu sembilan bulan untuk mengisi persediaan agar bisa memenuhi permintaan.

Mari meloncat ke 2015, saat *Fast Company* merilis daftar perusahaan paling inovatif di seluruh dunia. Warby Parker tak hanya masuk dalam daftar tersebut—mereka bahkan bertengger di posisi puncak. Tiga pemenang sebelumnya adalah raksasa kreatif yakni Google, Nike, dan Apple. Semuanya punya lebih dari lima puluh ribu karyawan. Sedangkan Warby Parker sebagai perusahaan baru hanya memiliki lima ratus staf. Dalam waktu lima tahun, empat sekawan ini menciptakan salah satu merek paling populer di planet ini dan menyumbangkan lebih dari satu juta kacamata bagi mereka yang membutuhkan. Perusahaan ini mencatatkan pendapatan bersih $100 juta setahun dan bernilai lebih dari satu miliar dolar.

Kembali ke 2009, salah satu pendirinya mempromosikan perusahaan ini kepada saya. Ia membuka kesempatan untuk saya berinvestasi di Warby Parker. Saya menolak.

Itu merupakan keputusan finansial terburuk yang pernah saya ambil dan saya harus memahami di mana letak kesalahan saya.

---

orig•i•nal, adj The origin or source of something; from which something springs, proceeds, or is derived.

[orisinal (kata sifat) – Asal-usul atau sumber dari sesuatu; sesuatu bersumber, dimulai, atau berasal darinya]

---

orig•i•nal, n A thing of singular or unique character; a person who is different from other people in an appealing or interesting way; a person of fresh initiative or inventive capacity.

[orisinal (kata benda) – Sesuatu dengan karakter tunggal atau unik; seseorang yang berbeda dari orang lain dengan cara yang memikat atau menarik; seseorang berkapasitas inisiatif atau inventif.

Bertahun-tahun yang lalu, para psikolog menemukan ada dua jalan menuju keberhasilan: konformitas dan orisinalitas. Konformitas artinya mengikuti orang kebanyakan di jalur konvensional dan menjaga *status quo*. Sedangkan orisinalitas adalah memilih jalur yang lebih jarang dilalui, memperjuangkan ide-ide baru yang melawan arus, tetapi akhirnya membuat segala sesuatu menjadi lebih baik.

Tentu saja tak ada yang benar-benar orisinal, dalam arti bahwa seluruh ide kita dipengaruhi oleh hal-hal yang kita pelajari dari dunia sekitar kita. Kita selalu meminjam pemikiran-pemikiran, baik secara sengaja ataupun tidak. Kita rentan terhadap "kleptomnesia"—secara tidak sengaja mengingat ide-ide orang lain sebagai ide kita sendiri. Menurut definisi saya, orisinalitas termasuk memperkenalkan dan mengembangkan sebuah ide yang relatif tidak umum di dalam sebuah domain tertentu, dan yang berpotensi memperbaiki domain tersebut.

Orisinalitas sendiri bermula dari kreativitas: membentuk sebuah konsep yang baru sekaligus bermanfaat. Namun, tak hanya berhenti di sini. Orang orisinal adalah orang yang mengambil inisiatif untuk mewujudkan visinya. Para pendiri Warby Parkers memiliki orisinalitas dalam memimpikan satu cara tak konvensional, yaitu menjual kacamata secara *online*. Namun, mereka menjadi orang orisinal dengan mengambil tindakan untuk menjadikan kacamata mereka mudah didapat dan terjangkau harganya.

Buku ini membahas kiat agar kita semua bisa menjadi lebih orisinal. Ada sebuah petunjuk mengejutkan di *web browser* yang Anda gunakan berselancar di Internet.

Menemukan Kesalahan (*Fault*) di *Default*

Beberapa waktu lalu, ekonom Michael Housman memimpin sebuah proyek untuk mengetahui mengapa sebagian pegawai pelayanan pelanggan bertahan lebih lama dalam pekerjaannya dibanding yang lain. Berbekal data dari 30 ribu lebih pegawai yang menangani panggilan telepon di bank, maskapai penerbangan, dan perusahaan telepon seluler, ia menduga bahwa jejak rekam pekerjaan mereka akan menyimpan petunjuk mengenai komitmen mereka. Ia mengira orang yang sering berpindah pekerjaan akan lebih cepat berhenti kerja, tetapi ternyata tidak: Peluang orang yang telah lima kali pindah kerja dalam lima tahun terakhir akan berhenti dibanding dengan orang yang bertahan di tempat kerjanya selama lima tahun tidaklah berbeda.

Saat mencari petunjuk-petunjuk lain, ia mendapati timnya telah mengumpulkan informasi tentang *web browser* yang mereka gunakan untuk melamar pekerjaan. Iseng-iseng ia menguji apakah pilihan tersebut ada kaitannya dengan berhenti bekerja. Ia tak berharap akan menemukan korelasi apa pun, karena pilihan *browser* murni sekadar selera saja. Namun, ia terperanjat saat melihat hasilnya: Pegawai yang menggunakan Firefox atau Chrome untuk berselancar di Internet bertahan dalam pekerjaannya 15 persen lebih lama daripada yang menggunakan Internet Explorer atau Safari.

Karena masih menganggapnya sebagai kebetulan, Housman melakukan analisis yang sama dengan absensi kerja. Polanya sama: Pengguna Firefox dan Chrome yang berkemungkinan absen kerja 19 persen lebih sedikit dibanding pengguna Internet Explorer dan Safari.

Kemudian, ia melihat pada kinerja. Timnya telah mengumpulkan hampir tiga juta poin data mengenai penjualan, kepuasan pelanggan, dan rata-rata lama panggilan. Para pengguna Firefox dan Chrome memiliki tingkat penjualan yang jauh lebih tinggi dan durasi telepon yang lebih pendek. Pelanggan mereka juga lebih bahagia: Hanya setelah bekerja 90 hari, pengguna Firefox dan Chrome mencatatkan tingkat kepuasan pelanggan yang sama dengan pengguna Explorer dan Safari yang bekerja 120 hari.

Bukan *browser* itu sendiri yang menyebabkan mereka lebih lama bertahan, rajin bekerja, dan sukses, melainkan pilihan merekalah yang memberi petunjuk pada kebiasaan mereka. Mengapa pengguna Firefox dan Chrome lebih berkomitmen dan lebih baik dalam setiap pengukuran?

Jawabannya jelas: mereka lebih menguasai teknologi. Saya meminta Housman menyelidikinya. Para pegawai tersebut telah menjalani tes penguasaan komputer yang menilai pengetahuan mereka tentang *shortcut* di papan ketik, program piranti lunak, dan perangkat keras, selain tes kecepatan mengetik berbatas waktu. Namun, kelompok Firefox dan Chrome tidak membuktikan bahwa mereka lebih pandai dalam komputer, dan mereka juga bukan pengetik yang lebih cepat atau lebih akurat. Ternyata pengetahuan dan ketrampilan teknis bukanlah penyebab keunggulan mereka.

Yang membuat perbedaan adalah *bagaimana* mereka mendapatkan *browser* tersebut. Jika kita memiliki PC, Internet Explorer sudah terpasang di dalam Windows. Jika Anda pengguna Mac, komputer Anda sudah dipasangi Safari. Hampir dua pertiga petugas layanan pelanggan menggunakan *browser* yang sudah ada (*default*) dan tak pernah mempertanyakan apakah ada yang lebih bagus.

Untuk mendapatkan Firefox atau Chrome, Anda harus berusaha sendiri dan mengunduh *browser* yang berbeda. Anda harus sedikit

berinisiatif mencari pilihan yang mungkin lebih baik dan tidak menerima apa adanya. Seberapa pun kecilnya inisiatif tersebut menjadi jendela yang memperlihatkan apa yang Anda lakukan dalam pekerjaan.

Petugas yang begitu saja menerima *browser* Explorer dan Safari juga menerima pekerjaannya begitu saja. Mereka terpaku pada naskah panduan menawarkan lewat telepon dan mengikuti SOP saat menangani keluhan pelanggan. Mereka menganggap deskripsi pekerjaan mereka sudah baku. Sehingga ketika mulai tak menyenangi pekerjaannya, mereka mulai membolos dan akhirnya berhenti begitu saja.

Karyawan yang berinisiatif mengganti *browser* dengan Firefox atau Chrome juga memandang pekerjaannya dengan cara berbeda. Mereka mencari cara-cara baru untuk menjual dan menyelesaikan masalah pelanggan. Saat menghadapi situasi yang tidak disukai, mereka memperbaikinya. Dengan berinisiatif memperbaiki keadaan, hasilnya tidak banyak alasan untuk berhenti kerja. Mereka menciptakan pekerjaan yang mereka inginkan. Namun, mereka pengecualian, bukan kebanyakan.

Kita hidup dalam dunia Internet Explorer. Seperti halnya dua pertiga petugas layanan pelanggan yang menerima *browser* bawaan yang sudah terpasang di komputernya begitu saja, sebagian besar orang menerima begitu saja apa yang ada dalam hidupnya. Dalam serangkaian studi provokatif, sebuah tim yang dipimpin psikolog politik John Jost menyelidiki cara orang menanggapi kondisi asal (*default*) yang tak dikehendaki. Dibanding orang Amerika-Eropa, orang Amerika-Afrika kurang puas dengan kondisi ekonominya, tetapi menganggap kesenjangan ekonomi *lebih* sah dan adil. Dibandingkan dengan kelompok berpenghasilan tertinggi, kelompok berpenghasilan terendah kemungkinannya lebih besar 17 persen untuk memandang ketidaksetaraan ekonomi sebagai sesuatu yang perlu.

Kemudian, mereka ditanyai apakah akan mendukung peraturan yang membatasi hak warga dan media untuk mengkritik pemerintah, jika peraturan tersebut dibutuhkan untuk menyelesaikan masalah bangsa. Jumlah orang dari kelompok berpenghasilan terendah

yang bersedia melepaskan hak kebebasan bicara dua kali lebih banyak dibandingkan dari kelompok berpenghasilan tertinggi. Setelah mengetahui bahwa kelompok yang kurang beruntung secara lebih konsisten mendukung *status quo* dibanding kelompok di atasnya, Jost dan rekan-rekannya berkesimpulan: "Orang yang paling menderita dari kondisi tertentu yang berlangsung saat ini secara paradoks memiliki kemungkinan yang paling kecil untuk mempertanyakan, menentang, menolak, atau mengubahnya."

Tim Jost mengembangkan sebuah teori justifikasi sistem untuk menjelaskan fenomena aneh ini. Gagasan intinya adalah bahwa orang tergerak merasionalisasi keadaan *status quo* sebagai kondisi yang sah–meskipun hal tersebut berlawanan dengan kepentingan pribadi mereka. Dalam sebuah studi, mereka menelusuri pemilih partai Demokrat dan Republik sebelum pemilihan presiden tahun 2000. Saat George W. Bush lebih populer dalam jajak pendapat, partai Republik menilai ia lebih dikehendaki. Namun, pendukung Demokrat pun demikian, yang sudah mempersiapkan justifikasi untuk *status quo* yang sudah diantisipasi. Hal yang sama terjadi saat kemungkinan Al Gore sukses meningkat: baik Republikan maupun Demokrat menilai ia lebih layak. Apa pun ideologi politiknya, orang akan lebih menyukai calon yang tampaknya ditakdirkan akan menang. Saat peluangnya turun, orang jadi kurang menyukainya.

Menerima sistem yang sudah ada berfungsi sebagai penenang. Itulah obat pereda rasa sakit emosional: jika dunia *sudah seharusnya* seperti ini, maka kita tak perlu kecewa dengannya. Namun, kepasrahan ini juga melenyapkan kemarahan moral dari kita untuk melawan ketidakadilan dan hasrat kreatif untuk memikirkan cara-cara alternatif.

Ciri khas orisinalitas adalah menolak *status quo* dan mencari pilihan yang lebih baik. Saya telah menghabiskan satu dekade lebih untuk mempelajari hal ini dan ternyata tak sesulit yang saya bayangkan.

Titik awalnya adalah keingintahuan: memikirkan secara mendalam mengapa sesuatu yang *default* itu ada pada mulanya. Kita

terdorong mempertanyakan hal yang *default* saat mengalami *vuja de*, kebalikan dari *déj*à *vu. Déj*à *vu* terjadi saat kita menemui sesuatu yang baru, tetapi rasanya kita pernah melihatnya sebelumnya. *Vuja de* adalah kebalikannya–kita menghadapi sesuatu yang familier, tetapi kita melihatnya dengan sudut pandang baru yang membuat kita mendapatkan wawasan baru untuk masalah lama.

Tanpa *vuja de*, Warby Parker takkan ada. Saat para pendirinya duduk di lab komputer di malam hari membangun perusahaan, mereka menggabungkan total enam puluh tahun pengalaman memakai kacamata. Produk tersebut memang sudah selalu sangat mahal. Namun, sampai detik itu mereka menerima *status quo* begitu saja tanpa pernah mempertanyakan harga *default* tersebut. "Tak pernah terlintas dalam pikiran saya," ujar *cofounder* Dave Gilboa. "Saya selalu menganggap kacamata sebagai alat medis. Dengan sendirinya saya beranggapan jika dokter yang menjualnya kepada saya, maka ada semacam pembenaran untuk harganya yang mahal."

Belum lama ini ia pernah mengantre di Apple Store untuk membeli iPhone, dan ia pun membandingkan kedua produk tersebut. Kacamata telah menjadi kebutuhan pokok dalam kehidupan manusia selama hampir seribu tahun, dan hampir tak berubah sejak kakeknya mengenakan kacamata juga. Untuk pertama kalinya, Dave bertanya-tanya mengapa harga kacamata begitu mahal. Mengapa produk yang secara fundamental sederhana itu lebih mahal dari ponsel pintar yang kompleks?

Siapa pun bisa mempertanyakan hal ini dan sampai pada kesimpulan yang sama dengan kesimpulan tim Warby Parker. Begitu mereka mulai ingin tahu mengapa harganya begitu tinggi, mereka mulai melakukan riset terhadap industri kacamata. Saat itulah mereka tahu bahwa industri ini dikuasai Luxottica, sebuah perusahaan Eropa yang mampu meraup tujuh miliar dolar tahun lalu. "Setelah mengetahui perusahaan itu juga memiliki Lens-Crafters and Pearle Vision, Ray-Ban, dan Oakley, dan lisensi untuk bingkai dan kacamata riben Chanel dan Prada–tiba-tiba jelas bagi saya mengapa kacamata begitu mahal," kata Dave. Dengan memanfaatkan monopolinya, Luxottica menjual kacamata dua puluh kali lipat dari biayanya.

Sesuatu yang dianggap *default* ini ternyata bukan ada dengan sendirinya, melainkan merupakan pilihan yang dibuat sekelompok orang di suatu perusahaan. Dan ini artinya sekelompok orang yang lain bisa membuat pilihan alternatif. "Kita bisa membuat perbedaan," Dave tiba-tiba sadar. "Muncul kesadaran bahwa kita dapat menentukan nasib kita sendiri, bahwa kita dapat mengendalikan harga kita sendiri."

Saat kita menjadi penasaran tentang keadaan *default* yang tak memuaskan di dunia, kita mulai menyadari bahwa sebagian besar keadaan itu punya asal-usul sosial: Aturan dan sistem itu diciptakan oleh orang. Kesadaran ini membangkitkan keberanian untuk memikirkan cara mengubahnya. Sebelum perempuan mendapatkan hak pilih di Amerika, banyak "yang sebelumnya menganggap bahwa status rendah ini memang alamiah," demikian pengamatan sejarawan Jean Baker. Saat gerakan hak pilih mendapatkan momentum, "semakin banyak perempuan yang mulai melihat bahwa kebiasaan, aturan agama, dan hukum itu sebenarnya dibuat oleh manusia dan karenanya bisa diubah."

Dua Sisi Ambisi

Tekanan untuk menerima sesuatu yang *default* bermula jauh lebih awal dari yang kita sadari. Jika Anda memikirkan orang-orang yang kelak akan tumbuh besar dan menciptakan perubahan di alam semesta ini, kelompok pertama yang terpikir adalah anak-anak ajaib. Anak-anak genius ini bisa membaca di usia 2 tahun, memainkan komposisi Bach di usia 4 tahun, melahap kalkulus di usia 6 tahun, dan berbicara dalam tujuh bahasa dengan lancar di usia delapan tahun. Teman-teman sekelas mereka iri; orangtua mereka kegirangan seolah menang lotere. Namun, seperti kata T.S. Eliot, karier mereka pada akhirnya bukannya melejit melainkan cenderung terseok.

Ternyata anak-anak ajaib jarang berjuang untuk mengubah dunia. Saat para psikolog meneliti sejarah orang-orang paling terkenal dan berpengaruh, mereka menemukan banyak di antaranya bukanlah anak-anak cerdas berbakat. Dan jika Anda mengumpulkan

sekelompok besar anak ajaib dan menelusuri jalan hidup mereka, Anda akan mendapati bahwa mereka tidak lebih menonjol daripada teman-teman mereka yang lebih tidak berbakat dari keluarga dengan tingkat ekonomi yang setara.

Secara intuisi hal tersebut masuk akal. Kita menganggap anak berbakat itu cerdas dalam hal teori, tetapi tidak demikian di dunia nyata. Meski unggul dari segi intelektual, mereka pasti kurang terampil secara sosial, emosional, dan praktik agar dapat berguna bagi masyarakat. Namun demikian, ketika Anda melihat buktinya, penjelasan tersebut ternyata tak memadai: Kurang dari seperempat anak berbakat mengalami masalah sosial dan emosional. Mayoritas bisa menyesuaikan diri dengan baik–bisa menikmati pesta maupun lomba mengeja.

Meskipun anak-anak ajaib biasanya kaya bakat dan ambisi, yang membuat mereka tidak mampu mengubah dunia adalah karena mereka tak belajar untuk berpikir orisinal. Saat tampil di Carniege Hall, memenangkan Olimpiade Sains, menjadi juara catur, terjadilah sesuatu yang tragis: Latihan membuat mereka sempurna, tetapi tak membuat sesuatu yang baru. Anak-anak berbakat itu belajar memainkan melodi Mozart yang megah dan simfoni Beethoven yang indah, tetapi tak pernah mengarang komposisi orisinal mereka sendiri. Mereka memusatkan energi untuk melahap pengetahuan ilmiah yang ada, tetapi tidak menghasilkan pengetahuan baru. Mereka mematuhi aturan tertulis pada permainan yang sudah ada, bukan membuat aturan untuk permainan mereka sendiri. Mereka berjuang untuk mendapatkan persetujuan orangtua dan kekaguman dari guru mereka.

Penelitian menunjukkan bahwa anak paling kreatiflah yang paling kecil kemungkinannya menjadi anak kesayangan guru. Dalam sebuah penelitian, sejumlah guru sekolah dasar membuat daftar murid favorit dan kurang favorit, lalu membuat peringkat kedua kelompok ini berdasarkan sederet karakteristik. Murid kurang favorit adalah para non-konformis yang membuat aturan sendiri. Guru cenderung mendiskriminasi murid yang sangat kreatif dan mencap mereka sebagai biang onar. Akibatnya banyak anak cepat belajar

menyesuaikan diri dengan program yang ada dan menyimpan sendiri ide orisinal mereka. Berdasarkan kata-kata penulis William Deresiewicz, mereka menjadi domba-domba terbaik dunia.

Ketika dewasa, banyak anak genius menjadi pakar di bidang mereka dan pemimpin di organisasi mereka. Namun, "hanya sebagian kecil anak berbakat yang akhirnya menjadi pencipta revolusioner," keluh psikolog Ellen Winner. "Mereka yang menjadi pencipta revolusioner harus melalui transisi menyakitkan" dari anak yang "belajar dengan cepat dan mudah di wilayah mapan" menjadi seorang dewasa yang "akhirnya mengubah wilayah tersebut."

Sebagian besar anak ajaib tak pernah melakukan transisi tersebut. Mereka menerapkan kemampuan luar biasa mereka dengan cara yang biasa, menguasai pekerjaan mereka tanpa mempertanyakan hal yang *default* dan tanpa membuat riak-riak pemicu gejolak. Di setiap bidang yang diterjuni, mereka bermain aman dengan mengikuti jalur sukses konvensional. Mereka menjadi dokter yang menyembuhkan pasien tanpa berjuang memperbaiki sistem rusak yang membuat banyak pasien tidak mendapatkan pelayanan kesehatan karena tidak mampu membayar. Mereka menjadi ahli hukum yang membela klien karena melanggar hukum yang ketinggalan zaman, tanpa berusaha mengubah hukum itu sendiri. Mereka menjadi guru yang mengajarkan aljabar tanpa mempertanyakan apakah pelajaran ini dibutuhkan murid-muridnya. Meskipun kita bergantung pada mereka agar dunia berjalan mulus, tetapi mereka justru membuat kita berjalan di tempat.

Anak genius terhambat oleh motivasi pencapaian. Dorongan untuk berhasil inilah yang bertanggung jawab atas pencapaian-pencapaian terbesar di dunia. Saat kita ditakdirkan untuk unggul, kita punya modal untuk bekerja lebih keras, lebih lama, dan lebih cerdas. Namun, di saat kebudayaan berhasil mengumpulkan jumlah pencapaian yang besar, orisinalitas menjadi semakin tersisih karena hanya dimiliki segelintir orang tertentu.

Motivasi pencapaian yang menjulang tinggi bisa menyingkirkan orisinalitas: ketika Anda semakin menghargai prestasi, Anda akan semakin takut gagal. Alih-alih mengincar prestasi unik, dorongan kuat

untuk sukses membawa kita ke arah yang dijamin sukses. Seperti kata psikolog Todd Lubart dan Robert Stenberg, "Begitu orang melewati tingkat menengah dalam hal kebutuhan berprestasi, ada bukti bahwa sesungguhnya ia menjadi kurang kreatif."

Dorongan untuk sukses dan rasa takut gagal yang menyertainya telah menghalangi beberapa pencipta dan agen perubahan terbesar dalam sejarah. Karena lebih memedulikan usaha menjaga kestabilan dan meraih prestasi konvensional, mereka enggan memburu orisinalitas. Alih-alih melaju dengan keyakinan sendiri, mereka harus dibujuk, diyakinkan, atau dipaksa untuk menentukan sikap. Meski tampak memiliki kualitas sebagai pemimpin alamiah, mereka ibaratnya–bahkan kadang benar-benar–ditopang oleh pengikut dan rekan-rekannya. Jika segelintir orang tidak diyakinkan untuk mengambil langkah orisinal, Amerika mungkin tidak eksis, pergerakan hak sipil mungkin masih menjadi impian, Kapel Sistina mungkin akan kosong, kita mungkin masih percaya matahari berputar mengelilingi bumi, dan komputer pribadi mungkin takkan pernah populer.

Dari perspektif kita sekarang, Deklarasi Kemerdekaan Amerika seolah pasti terjadi. Namun, peristiwa ini hampir tak terjadi akibat keengganan para tokoh revolusioner kunci. "Orang-orang yang memegang peran pemimpin Revolusi Amerika bukanlah sekelompok revolusioner seperti yang kita bayangkan," sejarawan pemenang Pulitzer, Jack Rakove, mengingatkan. "Mereka menjadi revolusioner tanpa sengaja." Pada tahun-tahun menjelang peperangan, John Adams takut akan pembalasan Inggris dan ragu melepaskan karier hukum yang mulai menampakkan keberhasilan. Ia baru terlibat setelah terpilih menjadi salah satu anggota delegasi *First Continental Congress*. George Washington sebelumnya fokus mengelola bisnis gandum, tepung, perikanan, dan peternakan kuda. Ia bergabung setelah Adams mencalonkannya sebagai pimpinan angkatan darat. "Saya telah mengerahkan segala upaya untuk menghindarinya," tulis Washington.

Hampir dua abad kemudian Martin Luther King, Jr. ragu saat memimpin gerakan hak sipil; impiannya adalah menjadi pastor dan pimpinan perguruan tinggi. Pada 1955, setelah Rosa Parks diadili

karena menolak pindah duduk dari bangku depan sebuah bis, sekelompok aktivis hak sipil berkumpul untuk mendiskusikan tanggapan mereka. Mereka sepakat membuat *Montgomery Improvement Association* dan melancarkan boikot bus. Salah satu peserta mencalonkan King sebagai pemimpin. "Kejadiannya begitu cepat sehingga saya tak sempat memikirkan dalam-dalam. Jika sempat, saya mungkin akan menolak pencalonan itu," kenang King. Persis tiga minggu sebelumnya, King dan istrinya telah sepakat bahwa dia takkan akan mengambil tanggung jawab masyarakat yang berat, karena baru saja menyelesaikan tesis dan harus lebih mencurahkan perhatian pada pekerjaan di gereja. Mereka dengan suara bulat menunjuk King untuk memimpin boikot. Saat dihadapkan pada tuntutan menyampaikan pidato di depan masyarakat pada senja itu, "Saya dilanda ketakutan." King segera bisa mengatasi rasa takutnya, sehingga pada 1963 suaranya yang menggelegar dapat menyatukan negeri di seputar visi kemerdekaan yang menggemparkan. Namun, semua itu bisa terjadi karena seorang rekannya mengajukan King menjadi pembicara penutup pada aksi di Washington dan mengumpulkan sekelompok pemimpin untuk menyokongnya.

Saat diminta Paus melukis *fresco* (lukisan di atas plester dinding yang masih basah) di langit-langit Kapel Sistina, Michelangelo tak tertarik. Ia menganggap dirinya pematung, bukan pelukis. Karena menganggap tugas tersebut terlalu berat, ia pun lari ke Florence. Dua tahun berlalu hingga akhirnya ia mulai mengerjakan proyek tersebut atas desakan Paus.

Dan dunia astronomi mengalami stagnasi selama puluhan tahun karena Nicolaus Copernicus menolak memublikasikan penemuan orisinalnya, yakni bahwa bumi berputar mengelilingi matahari. Karena takut ditolak dan ditertawakan, ia berdiam diri selama dua puluh dua tahun dan hanya menyebarkan penemuan tersebut pada teman-temannya saja. Akhirnya seorang kardinal mengetahui karyanya dan mendorong Copernicus memublikasikannya. Mahakarya tersebut baru terbit setelah seorang profesor matematika muda mengambil inisiatif dan mengirimnya untuk dipublikasikan.

Hampir setengah abad kemudian, seorang *angel investor* menawarkan $250.000 pada Steve Jobs dan Steve Wozniak untuk membiayai Apple pada 1977 dengan satu ultimatum: Wozniak harus keluar dari Hewlett Packard. Ia menolak. "Saya masih ingin bekerja di perusahaan itu selamanya," kenang Wozniak. "Hambatan psikologis saya sesungguhnya adalah saya tidak ingin membuat sebuah perusahaan. Karena saya takut," akunya. Wozniak berubah pikiran setelah didorong Jobs, teman-teman, dan orangtuanya sendiri.

Kita hanya bisa membayangkan berapa banyak orang seperti Wozniak, Michelangelo, dan King yang tak pernah mengejar, memublikasikan, atau mempromosikan gagasan orisinalnya karena mereka tak pernah dipaksa atau didorong ke bawah lampu sorot. Meskipun tak semuanya berkeinginan kuat memulai usaha sendiri, menciptakan karya besar, atau memimpin gerakan sipil, kita pasti punya gagasan untuk memperbaiki tempat kerja, sekolah, atau masyarakat kita. Yang menyedihkan, banyak di antara kita ragu bertindak mempromosikan gagasan tersebut. Seperti pengamatan ahli ekonomi Joseph Schumpeter, orisinalitas adalah aksi destruksi kreatif. Dukungan pada sistem baru sering menuntut kita menghancurkan cara lama mengerjakan sesuatu. Karena itu kita mundur karena takut mengoyak ketenangan.

Dari hampir seribu ilmuwan di *Food and Drug Administration*, lebih dari 40 persen takut mendapat pembalasan jika mengungkapkan permasalahan keselamatan secara terbuka. Dari lebih empat puluh ribu pegawai di sebuah perusahaan teknologi, setengahnya merasa tak aman jika menyuarakan pendapat berbeda di tempat kerja. Ketika para pegawai di bidang konsultasi, jasa keuangan, media, farmasi, dan perusahaan iklan diwawancarai, 85 persen mengaku memilih tetap diam daripada menyuarakan masalah penting pada atasan mereka.

Terakhir kali Anda mendapat gagasan orisinal, apa yang Anda lakukan dengannya? Meskipun Amerika adalah tanah kebebasan mengekspresikan diri yang unik dan individual, demi keunggulan dan ketakutan akan kegagalan, sebagian besar memilih menyesuaikan diri daripada menonjol sendiri. "Dalam hal gaya, ikutlah arus," konon

demikian saran Thomas Jefferson, "namun, dalam hal prinsip, teguhlah sekukuh karang." Tekanan untuk berprestasi membawa kita untuk melakukan yang sebaliknya. Kita menemukan cara tampil orisinal di permukaan—mengenakan dasi kupu-kupu, memakai sepatu merah menyala—tanpa mengambil risiko untuk benar-benar menjadi orisinal. Namun, saat sebuah gagasan kuat muncul di benak dan nilai-nilai inti terbit di hati, kita menyensornya sendiri. "Hanya sedikit yang orisinal dalam hidup," ujar eksekutif terkenal Mellody Hobson, karena orang takut "bicara dan berbeda." Apakah saja kebiasaan orang-orang yang orisinalitasnya lebih dari sekadar penampilan dan menjadi tindakan efektif?

The Right Stuff

Untuk menjadi orisinal, Anda harus mengambil risiko yang radikal. Keyakinan ini tertanam begitu mendalam dalam jiwa budaya kita sehingga kita sangat jarang memikirkannya. Kita mengagumi astronot seperti Neil Armstrong dan Sally Ride karena memiliki "*the right stuff*" (hal yang tepat)–dalam hal ini keberanian untuk meninggalkan satu-satunya planet yang pernah dihuni manusia dan dengan gagah bertualang ke ruang angkasa. Kita mengelu-elukan pahlawan seperti Mahatma Gandhi dan Martin Luther King, Jr., yang memiliki keyakinan kuat untuk mempertaruhkan hidup demi prinsip moral yang dipegang teguh. Kita mengidolakan ikon seperti Steve Jobs dan Bill Gates yang berani berhenti sekolah dan menjadi bangkrut, berkutat di garasi, untuk mewujudkan visi teknologi mereka.

Ketika kita takjub pada orang-orang orisinal, yang mendorong kreativitas dan menggerakan perubahan di dunia, kita cenderung menganggap mereka terlahir berbeda. Seperti halnya sebagian orang yang beruntung terlahir dengan mutasi genetik sehingga kebal terhadap penyakit seperti kanker, kegemukan, dan HIV, kita percaya bahwa para kreator besar lahir dengan kekebalan biologis terhadap risiko. Mereka berbakat merangkul ketidakpastian dan mengabaikan penerimaan sosial; mereka benar-benar tak merisaukan risiko karena tak menyesuaikan diri seperti kita. Mereka diprogram menjadi tukang

kritik, pemberontak, revolusioner, tukang bikin onar, tidak konvensional, dan tukang melawan yang tak terpengaruh oleh rasa takut, penolakan, dan ejekan.

Kata *entrepreneur*, saat diciptakan oleh ahli ekonomi Richard Cantillon, secara harfiah berarti “penanggung risiko.” Saat membaca kisah melejitnya Warby Parker, tema tersebut tampak jelas dan nyata. Seperti semua pencipta, inovator, dan agen perubahan besar, empat sekawan Warby Parker mengubah dunia karena mereka mau melakukan sesuatu yang belum jelas hasilnya. Lagi pula, jika Anda tak berusaha sekuat tenaga, tak mungkin Anda berhasil.

Bukan begitu?

Enam bulan sebelum peluncuran Warby Parker, salah satu pendirinya duduk di kelas saya di Wharton. Neil Blumenthal yang jangkung, menyenangkan, dengan rambut ikal hitam dan energi yang tenang, berlatar belakang pekerjaan nirlaba dan sungguh-sungguh ingin menjadikan dunia lebih baik. Saat ia mempromosikan perusahaannya kepada saya, sama seperti banyak orang yang juga meragukannya, saya mengatakan bahwa gagasannya tampak menarik, tetapi sulit membayangkan orang akan memesan kacamata secara *online*.

Dengan basis konsumen yang meragukan, saya tahu akan butuh kerja ekstra keras untuk membuat usaha tersebut lepas landas. Dan saat saya tahu bagaimana Neil dan teman-temannya menghabiskan waktu untuk mempersiapkan peluncurannya, saya pun was-was bahwa mereka akan gagal.

Saya bilang ke Neil, tantangan pertama adalah mereka masih sekolah. Jika mereka sungguh-sungguh memercayai Warby Parker, mereka harus berhenti sekolah agar bisa mencurahkan seluruh waktu untuk mewujudkannya.

“Kami ingin melindungi taruhan kami,” jawabnya. “Kami belum yakin apakah gagasan ini bagus dan tak tahu apakah akan berhasil. Maka kami mengerjakannya di waktu luang selama sekolah. Kami sudah bersahabat sebelum memulai ini semua dan kami berjanji

bahwa saling bertindak adil lebih penting daripada kesuksesan. Namun, untuk musim panas, Jeff mendapat beasiswa untuk fokus pada bisnis ini secara penuh."

Bagaimana dengan kalian bertiga? "Kami semua mendapat pekerjaan magang," Neil mengaku. "Saya di bidang konsultasi, Andy di perusahaan penanam modal, dan Dave di bidang kesehatan."

Dengan hanya sedikit waktu tersisa dan perhatian terbagi, mereka belum juga membuat situs web. Butuh waktu enam bulan hanya untuk menyepakati nama perusahaan. Ini tantangan kedua.

Namun, sebelum saya melepaskan harapan sepenuhnya terhadap mereka, saya ingat bahwa mereka semua akan lulus di akhir tahun. Ini berarti mereka akhirnya akan punya waktu untuk mendedikasikan diri pada usaha sepenuhnya. "Yah, tidak juga," Neil mengaku. "Kami telah melindungi taruhan kami. Jika karena suatu hal usaha ini gagal, saya telah menerima pekerjaan purna-waktu setelah lulus. Begitu juga Jeff. Dan untuk memastikan Dave punya pilihan, ia magang di dua tempat selama musim panas. Ia juga sedang bicara pada bekas atasannya untuk bekerja kembali di sana."

Tantangan ketiga. Mereka tidak berhasil meyakinkan saya.

Saya menolak menanamkan modal di Warby Parker, karena Neil dan teman-temannya terlalu mirip dengan saya. Saya menjadi seorang profesor karena berhasrat menemukan pandangan baru, berbagi ilmu, dan mengajar mahasiswa generasi berikutnya. Namun, sejujurnya saya tahu bahwa saya juga terpikat oleh keamanan kedudukan yang mapan. Saya tak pernah punya rasa percaya diri untuk memulai usaha sendiri di usia dua puluhan. Andaikan punya, saya pasti akan tetap bersekolah dan melamar pekerjaan sebagai cadangan.

Saat membandingkan pilihan anggota tim Warby Parker dengan model pilihan para pengusaha sukses, ternyata tak cocok. Neil dan rekan-rekannya kurang berani mengerahkan seluruh kekuatan, sehingga saya pun mempertanyakan keyakinan dan komitmen mereka. Mereka tak serius ingin menjadi pengusaha sukses. Mereka tak cukup berani dalam permainan ini. Dalam pikiran saya, mereka pasti

gagal karena bermain aman dan tak mempertaruhkan segalanya. Padahal justru inilah penyebab keberhasilan mereka.

Saya ingin meruntuhkan mitos bahwa orisinalitas menuntut pengambilan risiko ekstrem. Saya juga ingin meyakinkan Anda bahwa sesungguhnya orisinalitas jauh lebih biasa daripada yang kita sadari. Di setiap bidang, dari bisnis dan politik hingga ilmu pengetahuan dan seni, orang-orang yang memajukan dunia dengan gagasan orisinal jarang menjadi suri teladan dalam hal keyakinan dan komitmen. Mungkin mereka tampak berani dan percaya diri ketika mempertanyakan tradisi dan menentang *status quo.* Namun, jika kita kupas lebih dalam, sesungguhnya mereka juga berjuang dalam ketakutan, ambivalensi, dan keraguan. Kita memandang mereka sebagai pengambil inisiatif, tetapi usaha mereka sering didorong bahkan kadang dipaksa orang lain. Dan mereka seolah haus risiko, tetapi sesungguhnya mereka lebih suka menghindarinya.

Dalam sebuah studi yang sangat menarik, peneliti manajemen Joseph Raffiee dan Jie Feng mengajukan sebuah pertanyaan sederhana: Ketika memulai usaha, apakah lebih baik tetap mempertahankan pekerjaan atau berhenti? Dari 1994 hingga 2008, mereka mengikuti sebuah kelompok perwakilan nasional berisi lebih dari lima ribu warga Amerika yang menjadi pengusaha di umur dua puluhan, tiga puluhan, empat puluhan, dan lima puluhan. Pilihan bertahan atau berhenti bekerja kantoran saat memulai usaha tidak dipengaruhi oleh tuntutan finansial. Orang berpenghasilan keluarga tinggi maupun bergaji tinggi tidak berkorelasi dengan kemungkinan ia akan berhenti bekerja dan menjadi pengusaha purna-waktu. Sebuah survei menunjukkan orang yang terjun menjadi pengusaha purna-waktu adalah pengambil risiko dengan keyakinan diri kuat. Sedangkan pengusaha yang melindungi diri dengan memulai usaha sembari tetap bekerja kantoran jauh lebih anti-risiko dan tak percaya diri.

Jika Anda berpikiran seperti kebanyakan orang, Anda akan memprediksi para pengambil risikolah yang akan jelas diuntungkan. Namun, hasil studi menunjukkan kebalikannya: Pengusaha yang

tetap mempertahankan pekerjaan kantoran mereka berpeluang gagal 33 persen lebih kecil daripada yang berhenti bekerja.

Jika Anda penghindar risiko dan agak meragukan kelayakan gagasan sendiri, kemungkinan besar usaha Anda akan bertahan lama. Jika Anda seorang petaruh yang berani, usaha baru Anda jauh lebih rentan.

Seperti para pendiri Warby Parker, para pengusaha yang nama perusahaannya memuncaki daftar perusahaan paling inovatif terbaru versi *Fast Company* biasanya mempertahankan pekerjaan kantoran mereka bahkan setelah menjalankan usahanya. Mantan atlet lari terkenal, Phil Knight, mulai menjual sepatu lari dari bagasi mobilnya pada 1964, tetapi tetap bekerja sebagai akuntan hingga 1969. Setelah menemukan komputer Apple I, Steve Wozniak memulai usaha dengan Steve Jobs pada 1976 tetapi tetap bekerja purna-waktu di bagian teknis Hewlett-Packard hingga 1977. Dan walaupun para pendiri Google, Larry Page dan Sergey Brin, telah menemukan cara meningkatkan pencarian di Internet secara dramatis pada 1996, mereka tidak berhenti kuliah di Stanford sampai 1998. "Kami hampir tak mendirikan Google," kata Page, karena kami "terlalu khawatir kalau berhenti dari program doktoral kami." Pada 1997, karena khawatir mesin pencari baru tersebut akan mengalihkan perhatian mereka dari penelitian doktoral, mereka berusaha menjual Google seharga kurang dari dua juta dolar secara tunai dan dalam bentuk saham. Mujur bagi mereka, calon pembelinya menolak penawaran tersebut.

Kebiasaan mempertahankan pekerjaan lama ini tidak menjadi milik para pengusaha sukses saja. Banyak pemikir kreatif berpengaruh yang tetap bekerja atau belajar purna-waktu bahkan setelah mendapatkan pemasukan dari proyek besar. Ava Durnay, sutradara film *Selma*, menghasilkan tiga film pertama sambil tetap bekerja sebagai publisis. Ia baru menjadi pembuat film penuh setelah menjalaninya selama empat tahun dan memenangkan berbagai penghargaan.

Brian May sedang menempuh pendidikan doktoral di bidang astrofisika saat mulai menjadi pemain gitar di sebuah grup band

baru, tetapi ia tak berhenti sekolah hingga beberapa tahun kemudian untuk sepenuhnya menjadi anggota Queen. Tak lama kemudian ia menulis lagu "We Will Rock You". Pemenang Grammy John Legend meluncurkan album pertama pada 2000, tetapi tetap bekerja sebagai konsultan manajemen hingga 2002. Ia tetap menyiapkan presentasi PowerPoint di siang hari dan manggung di malam hari. Jago pembuat cerita *thriller* Stephen King bekerja sebagai guru, petugas kebersihan, dan operator SPBU selama tujuh tahun setelah menulis cerita pertamanya. Ia baru berhenti setahun setelah novel pertamanya, *Carrie*, diterbitkan. Pengarang *Dilbert*, Scott Adams, bekerja di Pacific Bell selama tujuh tahun setelah komiknya dimuat di koran-koran.

Mengapa semua pemikir orisinal ini bermain aman alih-alih mempertaruhkan segalanya?

Mengapa Risiko Sama seperti Portofolio Saham?

Setengah abad lalu, psikolog dari Universitas Michigan Clyde Coombs mengembangkan sebuah teori risiko yang inovatif. Di pasar saham, jika hendak melakukan investasi yang berisiko, Anda melindungi diri dengan bermain aman di investasi lain. Coombs berpendapat, dalam kehidupan sehari-hari, orang sukses melakukan hal yang sama terhadap risiko, dengan cara menyeimbangkannya dalam bentuk sebuah portofolio. Saat menghadapi bahaya di satu bidang, kita mengurangi tingkat risiko secara keseluruhan dengan berhati-hati di bidang lain.

Portofolio risiko menjelaskan mengapa orang kerap menjadi orisinal di salah satu bagian kehidupan sementara tetap sangat konvensional di bagian lain. Pemain bisbol Branch Rickey membuka kesempatan bagi Jackie Robinson untuk mendobrak batasan warna kulit, tetapi menolak pergi ke lapangan di hari Minggu, mengucapkan kata-kata kotor, maupun menyentuh alkohol. Mahakarya T.S. Eliot, *The Waste Land*, telah dianggap sebagai salah satu puisi paling signifikan di abad ke-20. Namun, setelah mempublikasikannya pada 1922, Eliot tetap bekerja di bank sampai 1925 karena menolak

gagasan untuk menanggung risiko profesional. Seperti yang diamati oleh novelis Aldous Huxley setelah berkunjung ke kantornya, Eliot adalah "pegawai bank yang paling tulen di antara pegawai bank lainnya." Setelah akhirnya keluar dari pekerjaan tersebut, Eliot masih tidak berusaha sendiri. Ia menghabiskan empat puluh tahun berikutnya bekerja di sebuah penerbit demi stabilitas hidup dan menulis puisi di sela-sela waktu. Seperti komentar pendiri Polaroid, Edwin Land, "Tak seorang pun benar-benar bisa orisinal di satu bidang, kecuali ia telah memiliki kestabilan emosi dan sosial yang berasal dari sikap yang tetap di semua bidang lainnya di luar bidang tempat ia menjadi orisinal."

Namun, bukankah pekerjaan tetap ini mengganggu kita sehingga tidak dapat mengerahkan usaha terbaik kita? Akal sehat menyatakan bahwa pencapaian kreatif tak mungkin terjadi tanpa waktu dan energi besar, dan perusahaan tak dapat bertahan tanpa usaha intensif. Asumsi tersebut mengabaikan manfaat utama portofolio risiko seimbang: Rasa aman di satu bidang memberikan kebebasan menjadi orisinal di bidang lain. Dengan memenuhi kebutuhan dasar secara finansial, kita bebas dari tekanan memublikasikan buku setengah jadi, menjual karya seni jelek, atau mendirikan usaha yang tak teruji. Ketika Pierre Omidyar membangun eBay, itu hanya sekadar hobi. Ia tetap bekerja sebagai pemrogram selama 9 bulan berikutnya. Ia baru meninggalkan pekerjaan tersebut setelah pasar *online*-nya memberikan penghasilan lebih besar daripada gaji pekerjaan. "Pengusaha terbaik bukanlah yang memaksimalkan risiko." *Cofounder* dan CEO Endeavor, Linda Rottenberg, mengamati berdasarkan pengalaman puluhan tahun melatih banyak pengusaha besar dunia, "Mereka menghilangkan risiko dari pengambilan risiko."

Mengelola portofolio risiko seimbang tak berarti selalu berada di tengah spektrum dengan mengambil risiko sedang. Sebaliknya, orang orisinal selalu mengambil risiko ekstrem di satu bidang dan mengimbanginya dengan kehati-hatian ekstrem di bidang yang lain. Di usia dua puluh tujuh tahun, Sara Blakely memunculkan gagasan membuat stoking tanpa kaki. Ia mengambil risiko besar dengan menanamkan seluruh tabungannya sebesar 5000 dolar. Untuk me-

nyeimbangkan portofolio risiko, ia tetap bekerja purna-waktu sebagai penjual mesin faks selama dua tahun, menghabiskan malam hari dan akhir minggu membuat prototipe–dan berhemat dengan menulis surat pengajuan paten sendiri tanpa membayar ahli hukum. Setelah akhirnya meluncurkan Spanx, ia menjadi miliarder termuda dunia. Seabad sebelumnya, Henry Ford mulai membangun kerajaan otomotifnya sambil tetap bekerja sebagai kepala insinyur di Thomas Edison, sehingga memberikan keamanan yang dibutuhkannya untuk mencoba penemuan-penemuan baru untuk mobil. Ia terus bekerja pada Edison selama dua tahun setelah membuat karburator dan setahun sesudahnya menerima hak patennya.

Kemudian, bagaimana dengan Bill Gates, yang terkenal keluar dari Harvard untuk merintis Microsoft? Ia menjual program piranti lunak baru saat di tingkat dua, dan menunggu setahun penuh sebelum akhirnya berhenti kuliah. Bahkan itu pun ia tak benar-benar keluar, tetapi menyeimbangkan portofolio risiko dengan mengajukan cuti formal yang disetujui pihak universitas–serta meminta orangtua membiayainya. "Bill Gates sama sekali bukan salah satu pengambil risiko terbesar di dunia," catat pengusaha Rick Smith, "melainkan mungkin lebih tepat dianggap sebagai salah satu penekan risiko terbesar di dunia."

Jenis mitigasi risiko seperti inilah yang bertanggung jawab atas terobosan Warby Parker. Dua *cofounder*-nya, Neil Blumenthal dan Dave Gilboa, menjadi CEO bersama di perusahaan tersebut. Mereka menolak saran untuk mengikuti norma memilih pemimpin tunggal karena meyakini bahwa lebih aman punya sepasang pemimpin–malahan bukti menunjukkan bahwa memiliki rekan CEO memberikan reaksi pasar yang positif dan meningkatkan nilai perusahaan. Sejak awal, prioritas utama mereka adalah mengurangi risiko. "Bagi saya Warby Parker bukanlah tempat untuk mempertaruhkan segalanya," kata Dave. Setelah memulai perusahaan ini, ia terus menjelajahi peluang bisnis lain dengan mencari berbagai penemuan ilmiah di kampus untuk menjajaki potensi komersialnya. Dengan adanya rencana cadangan, para pendiri tersebut berani mendasari bisnis mereka dengan asumsi yang belum terbukti bahwa orang akan mau mem-

beli kacamata secara *online.* Alih-alih sekadar mengakui ketidakpastian tersebut, mereka justru secara aktif berupaya meminimalisasinya. "Kami terus-menerus membahas cara mengurangi risiko bisnis," kata Neil. "Seluruh perjalanan kami adalah serangkaian keputusan untuk lanjut/tidak-lanjut. Di setiap langkah, kami melakukan pemeriksaan dan penyesuaian."

Sebagai bagian dari pelindungan terhadap risiko, empat sekawan ini bersama-sama mengikuti kelas kewirausahaan dan menghabiskan waktu berbulan-bulan mengasah rencana bisnis. Agar pembeli lebih nyaman dengan konsep baru memesan kacamata lewat Internet, mereka memutuskan menawarkan pengembalian gratis. Namun, dari survei dan *focus group*, orang masih enggan membeli kacamata secara *online*. "Banyak orang yang tak akan melakukannya. Ini benar-benar membuat kami mempertanyakan keseluruhan premis bisnis ini," kenang Neil. "Saat itulah keraguan memuncak. Inilah yang memaksa kami kembali menyusun rencana."

Setelah mendiskusikan masalah tersebut secara detail, mereka sampai pada satu solusi–program coba di rumah gratis. Pembeli dapat memesan bingkai kacamata saja tanpa persyaratan finansial apa pun, dan cukup mengirim kembali jika tidak cocok. Cara ini sebenarnya lebih murah dibanding pengembalian gratis. Jika seorang pembeli membeli bingkai kacamata lengkap dengan lensa dan kemudian mengembalikan, Warby Parker akan rugi banyak karena lensa telah dibuat khusus untuk pembeli tersebut. Namun, jika pembeli hanya mencoba bingkai saja dan kemudian mengembalikannya, perusahaan dapat menjualnya lagi. Sekarang Dave lebih percaya diri dan bersungguh-sungguh: "Pada saat kami siap meluncurkan, dan saya harus memutuskan bahwa inilah sesuatu yang siap kami lakukan secara purna-waktu, kelihatannya tidak berisiko. Rasanya tak seperti melakukan sesuatu yang belum jelas hasilnya." Program coba di rumah gratis ini begitu populer sehingga Warby Parker harus menghentikannya untuk sementara dalam waktu 48 jam setelah peluncuran.

Bukti-bukti semakin banyak menunjukkan bahwa para usahawan sama-sama tak menyukai risiko seperti kita–dan ini kesimpulan yang

jarang ditemui meski disetujui oleh banyak ekonom, sosiolog, dan psikolog. Dalam sebuah penelitian terhadap lebih dari 800 warga Amerika, para usahawan dan karyawan dewasa diminta memilih dari tiga usaha berikut yang lebih disukai untuk dijajaki:

a) Usaha dengan keuntungan $5 juta dan peluang keberhasilan 20%
b) Usaha dengan keuntungan $2 juta dan peluang keberhasilan 50%
c) Usaha dengan keuntungan $1,25 juta dan peluang keberhasilan 80%

Para usahawan secara signifikan lebih mungkin memilih opsi terakhir, yakni yang paling aman. Ini berlaku tak peduli pada pendapatan, kekayaan, umur, gender, pengalaman kewirausahaan, status perkawinan, pendidikan, jumlah anggota keluarga, dan ekspektasi seberapa bagus kinerja bisnis lainnya. "Kami mendapati bahwa para usahawan secara meyakinkan lebih anti-risiko ketimbang populasi umum," demikian kesimpulan penulisnya.

Ini sekadar preferensi dalam suatu survei. Namun, jika Anda menelusuri perilaku para usahawan di dunia nyata, tampak jelas bahwa mereka menghindari risiko berbahaya. Para ekonom mendapati bahwa para usahawan di masa remajanya hampir tiga kali lebih mungkin melanggar aturan dan terlibat dalam aktivitas terlarang dibandingkan teman-teman sebayanya. Namun, jika Anda mengamati perilaku-perilaku spesifik yang terlibat, anak-anak muda yang mulai membuat usaha produktif hanya mengambil risiko yang terukur. Saat kalangan psikolog meneliti anak kembar Amerika dan penduduk Swedia, hasilnya pun sama.

Dari ketiga penelitian tersebut, orang-orang yang menjadi usahawan sukses kemungkinan besar saat remaja membangkang pada orangtuanya, melanggar jam malam, membolos sekolah, mengutil, berjudi, minum minuman keras, dan mengisap mariyuana. Namun, kebanyakan tidak terlibat dalam aktivitas berbahaya seperti mengemudi mobil sambil mabuk, membeli obat terlarang, atau

mencuri barang berharga. Dan ini terjadi tak peduli apa status sosial-ekonomi orangtua atau penghasilan keluarga.

Orang-orang orisinal juga berbeda-beda dalam sikapnya terhadap risiko. Sebagian adalah penjudi yang gemar terjun payung; sebagian lain germofobia yang kikir. Untuk menjadi seorang orisinal, Anda harus mencoba hal baru, yang berarti menerima risiko dalam takaran tertentu. Namun, orang orisinal yang paling berhasil bukanlah pemberani yang melompat sebelum melihat. Mereka adalah orang yang dengan was-was meniti pinggir jurang, menghitung laju penurunan, memeriksa parasutnya berulang-ulang, dan mempersiapkan jaring pengaman di bawah kalau-kalau terjadi sesuatu. Seperti yang ditulis Malcolm Gladwell di *New Yorker*, "Banyak usahawan mengambil banyak risiko–tetapi mereka biasanya adalah usahawan gagal, bukan yang sukses."

Ketidakpedulian terhadap penerimaan sosial juga tidak membedakan orang yang mengambil jalur orisinal. Dalam sebuah analisis komprehensif atas 60 penelitian yang meliputi lebih dari 15.000 usahawan, orang yang tidak terlalu peduli untuk menyenangkan orang lain tidak memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk menjadi usahawan, dan perusahaan mereka pun tidak lebih baik kinerjanya. Kita melihat pola yang sama di bidang politik: Ketika ratusan sejarawan, psikolog, dan ahli politik mengevaluasi para presiden Amerika, mereka menetapkan bahwa pemimpin yang paling tak efektif adalah yang mengikuti kehendak rakyat dan hal-hal yang telah ditetapkan presiden sebelumnya. Presiden terhebat adalah yang menentang *status quo* dan mewujudkan perubahan di seluruh negeri. Namun, perilaku-perilaku ini sama sekali tak berhubungan dengan apakah mereka sangat peduli pada penerimaan publik dan keharmonisan sosial.

Abraham Lincoln biasanya dianggap sebagai presiden terbesar di antara semua presiden Amerika Serikat. Saat para pakar membuat peringkat presiden berdasar hasrat untuk menyenangkan orang lain dan menghindari konflik, Lincoln menduduki peringkat tertinggi. Ia mencurahkan waktu empat jam sehari untuk mengadakan pertemuan dengan warga dan memberi pengampunan kepada para desertir

Perang Saudara. Sebelum menandatangani Proklamasi Emansipasi, Lincoln tersiksa selama enam bulan memikirkan keputusan apakah harus membebaskan para budak atau tidak. Ia mempertanyakan apakah ia memiliki wewenang konstitusional untuk itu; ia khawatir bahwa keputusan tersebut akan membuatnya kehilangan dukungan negara-negara bagian perbatasan, kalah perang, dan menghancurkan negara itu.

Orisinalitas bukan sifat yang tertanam, melainkan pilihan bebas. Lincoln tidak dilahirkan dengan kepribadian orisinal. Menghadapi kontroversi bukanlah sifat yang tertanam dalam DNA-nya; itu adalah tindakan berdasarkan kehendak sadar. Seperti yang dituliskan pemikir besar W.E.B DuBois, "Ia sama seperti kalian dan kemudian menjadi Abraham Lincoln."

Pilihan mengendalikan terlalu sering hilang dari pekerjaan atau kehidupan kita. Beberapa tahun lalu, Google meminta seorang profesor Yale yang brilian bernama Amy Wrzesniewski untuk membantu memperkaya pekerjaan para pegawai penjualan dan administrasi. Mereka tak punya persepsi yang sama mengenai kebebasan, status, atau *moonshot-project*[1] seperti para insinyur di perusahaan itu. Saya dan Justin Berg bergabung dengannya dalam sebuah perjalanan ke California, New York, Dublin, dan London dalam rangka mencari solusi.

Banyak pegawai begitu setia pada Google sehingga menerima pekerjaan mereka sendiri sebagai sesuatu yang sudah *default*. Karena memandang tugas dan interaksi mereka kaku seperti semen, mereka tak mempertanyakan apakah bisa mengubahnya.

Untuk mengubah cara pikir ini, kami bermitra dengan Jennifer Kurkoski dan Brian Welle, dua inovator di balik tim *people analytics* di Google. Kami merancang lokakarya untuk menyampaikan pandangan pada ratusan karyawan bahwa pekerjaan bukanlah patung statis, melainkan bahan bangunan yang fleksibel. Kami memberi

---

[1] *Moon-shot project:* Google mengadopsi istilah ini untuk proyek-proyek ambisiusnya yang paling inovatif, yang banyak dihasilkan Google X, lab semi-rahasia perusahaan.

contoh orang-orang yang menjadi arsitek pekerjaan mereka sendiri, memodifikasi tugas dan hubungan mereka agar lebih selaras dengan ketertarikan, ketrampilan, dan nilai-nilai mereka sendiri–contohnya, seorang tenaga penjualan berjiwa seni yang secara sukarela merancang logo baru dan seorang analis keuangan ramah yang berkomunikasi dengan kliennya tidak lewat *e-mail*, tetapi melalui *video chat*. Kemudian, mereka memandang pekerjaan familer mereka dengan cara yang tak familer: *vuja de.* Mereka bersiap menciptakan visi baru atas peran mereka yang jauh lebih ideal, tetapi tetap realistis.

Para manajer dan rekan kerja menilai tingkat kebahagiaan dan kinerja setiap pegawai sebelum lokakarya dan beberapa minggu dan bulan sesudahnya. Lokakarya hanya berlangsung selama 90 menit, sehingga kami tak yakin apakah itu cukup untuk membuat perubahan. Enam minggu kemudian para *Googler* yang ditunjuk secara acak agar menganggap pekerjaan mereka bisa dimodifikasi menunjukkan tingkat kebahagiaan dan kinerja yang meningkat tajam. Setelah memikirkan bagaimana pekerjaan mereka dapat dimodifikasi, mereka telah mengambil tindakan untuk memperbaikinya. Sementara itu tingkat kebahagiaan dan kinerja pegawai dalam kelompok kontrol yang tak menghadiri lokakarya tak menunjukkan perubahan. Ketika kami menambahkan fitur yang mendorong pegawai agar menganggap ketrampilan dan tugas mereka sebagai sesuatu yang fleksibel, hasilnya terasa paling tidak sampai enam bulan. Alih-alih sekadar menggunakan keahlian yang dimiliki, mereka berinisiatif mengembangkan kemampuan baru yang memungkinkan mereka menciptakan pekerjaan yang orisinal dan lebih pribadi. Hasilnya, peluang mendapat promosi atau pindah ke posisi yang lebih diidamidamkan 70 persen lebih besar dibanding rekan-rekannya. Mereka menjadi lebih bahagia dan lebih efektif setelah menolak terpaku pada pekerjaan dan keterampilan yang *default*–dan membuat mereka lebih pantas mendapat posisi yang lebih baik. Mereka tersadar bahwa banyak keterbatasan muncul karena mereka sendirilah yang membuatnya.

Setelah mengungkapkan bahwa orang orisinal yang sukses sering bermula dari mempertanyakan keadaan *default* dan menyeimbangkan portofolio risiko, buku ini selanjutnya membahas cara menutup kesenjangan antara pengetahuan dan tindakan. Begitu Anda mendapat ide baru, bagaimana cara mewujudkannya dengan efektif? Sebagai psikolog organisasi di Wharton, saya telah menghabiskan waktu satu dekade lebih meneliti orisinalitas di berbagai situasi yang sangat beragam, mulai dari perusahaan teknologi dan bank hingga ke sekolah, rumah sakit, dan pemerintahan. Saya juga telah memburu orang-orang orisinal yang paling menonjol di masa kita dan ingin berbagi kearifan mereka mengenai cara menjadi lebih orisinal tanpa mengancam hubungan, reputasi, dan karier kita. Saya berharap penemuan saya akan membantu orang menumbuhkan keberanian dan strategi dalam mengejar orisinalitas, serta memberikan pemahaman pada para pemimpin untuk menciptakan budaya orisinalitas dalam tim dan organisasi mereka.

Dengan memanfaatkan penelitian dan cerita-cerita di bidang bisnis, politik, olahraga dan hiburan, saya akan mengamati bibit-bibit kreatif, moral, dan perubahan organisasi–dan hambatan yang menghalangi kemajuan. Bagian pertama buku ini memusatkan perhatian pada cara mengelola risiko yang muncul saat membangkitkan, mengenali, dan menyuarakan gagasan orisinal. Menurut definisi, ide-ide baru itu penuh dengan ketidakpastian, dan bukti-bukti yang kuat menerangkan bagaimana kita dapat mengasah kemampuan untuk memilah mana yang penting untuk menghindari risiko bertaruh pada ide buruk dan melewatkan ide bagus. Setelah Anda menetapkan ide yang menjanjikan, langkah berikutnya adalah mengkomunikasikannya secara efektif.

Saya akan membagikan beberapa cara terbaik untuk mengutarakan ide, dengan menekankan pada bagaimana cara memilih pesan dan penerimanya agar lebih didengarkan dan tak terlalu dihakimi. Dalam prosesnya, Anda akan tahu mengapa pertunjukan televisi paling populer sepanjang masa bisa lolos dari ruang edit,

mengapa seorang usahawan menawarkan usaha baru dengan cara menekankan alasan-alasan *untuk tidak* berinvestasi padanya, cara seorang analis CIA meyakinkan kalangan intelijen agar berhenti bersikap terlalu menyimpan rahasia, dan bagaimana seorang wanita di Apple menantang Steve Jobs dari tiga tingkat di bawahnya, dan menang.

Bagian kedua buku ini berhubungan dengan pilihan kita dalam menimbang orisinalitas. Saya akan memulai dengan dilema penetapan waktu: Ternyata Anda harus berhati-hati saat menjadi pelaku pertama, karena bertindak terlalu dini sering lebih berisiko dibanding yang terlambat. Yang mengejutkan, beberapa prestasi kreatif dan inisatif perubahan terbesar dalam sejarah bermula dari penundaan, dan kecenderungan menunda dapat membantu para usahawan membangun perusahaan yang bertahan lama, membantu para pemimpin memandu usaha-usaha perubahan, dan membantu inovator mempertahankan orisinalitasnya.

Kemudian, saya akan beralih pada tantangan dalam membangun koalisi, menyelidiki cara menumbuhkan dukungan pada ide orisinal dan mengurangi risiko penolakan. Pahlawan tak dikenal dalam gerakan hak pilih bagi perempuan akan mengilustrasikan mengapa musuh bisa menjadi sekutu yang lebih baik dibanding orang yang berpura-pura menjadi teman, dan mengapa nilai bersama dapat memecah-belah, bukan menyatukan. Seorang pendiri usaha yang menyembunyikan misi perusahaan dari karyawan dan seorang sutradara Hollywood yang mengubah arah film animasi Disney akan menunjukkan cara merekrut kaki tangan dengan menyeimbangkan antara idealisme dan pragmatisme dan memadukan yang familier dengan yang baru.

Bagian ketiga buku ini memusatkan perhatian pada cara membebaskan dan mempertahankan orisinalitas, baik di rumah maupun di tempat kerja. Saya akan membahas cara menumbuhkan orisinalitas pada anak-anak, menjelaskan bagaimana orangtua, saudara, dan panutan membentuk kecenderungan kita untuk memberontak. Anda akan mengetahui mengapa jumlah *base* yang diperoleh pemain bisbol profesional dapat dihubungkan ke posisi mereka sebagai anak

keberapa, para komedian paling orisinal di Amerika berasal dari latar belakang keluarga yang serupa, orang-orang yang mempertaruhkan nyawa untuk memberikan pertolongan yang heroik saat Holocaust mendapatkan didikan disiplin tertentu dari orangtua mereka, serta inovasi dan tingkat pertumbuhan ekonomi di seluruh negara dapat dihubungkan dengan buku cerita yang dibacakan pada anak-anak kita. Beranjak dari sana, saya akan mengkaji mengapa sebagian budaya berubah menjadi kultus, dan bagaimana para pemimpin bisa mendorong perbedaan pendapat yang memungkinkan orisinalitas berkembang. Anda akan belajar dari seorang miliarder jago keuangan yang memecat karyawan karena tak bisa mengkritik dirinya, seorang penemu yang berjuang untuk menyebarkan kecerdasannya, dan seorang pakar yang membantu mengubah norma bungkam di NASA setelah pesawat ulang alik *Columbia* meledak.

Saya akan menutup dengan refleksi terhadap berbagai emosi yang menahan kita mengejar orisinalitas. Anda akan mendapatkan pengetahuan tentang mengatasi rasa takut dan apati dari sekelompok orang berusia 20-an yang telah menjatuhkan seorang tiran dan seorang ahli hukum yang memerangi perubahan iklim dengan berenang di Kutub Utara. Teladan mereka menegaskan bukti bahwa menenangkan diri bukanlah cara terbaik mengelola kegelisahan, bahwa lepas kendali justru merugikan diri sendiri saat kita marah, dan bahwa pesimisme terkadang lebih memberikan tenaga daripada optimisme.

Akhirnya, mereka yang memilih untuk memperjuangkan orisinalitaslah yang mendorong kita maju ke depan. Setelah bertahun-tahun meneliti dan berinteraksi dengan mereka, saya terkejut karena pengalaman batin mereka tak berbeda dengan kita. Mereka merasakan ketakutan yang sama, keraguan yang sama, seperti kita semua. Yang membedakan adalah mereka tetap bertindak. Dalam hati mereka tahu bahwa kegagalan akan menghasilkan lebih sedikit penyesalan dibandingkan tidak mencoba.[]

2

INVENTOR BUTA DAN INVESTOR BERMATA SATU

Ilmu dan Seni Mengenali Ide Orisinal

"Kreativitas adalah membiarkan diri kita melakukan kesalahan. Seni adalah mengetahui kesalahan mana yang harus dipertahankan."

–Scott Adams

PADA PERGANTIAN abad, sebuah penemuan menggemparkan Silicon Valley. Steve Jobs menjulukinya sebagai karya teknologi paling menakjubkan setelah komputer pribadi. Karena sangat mengagumi prototipenya, Jobs menawarkan 10 persen saham perusahaan senilai 63 juta dolar pada sang penemu. Ketika sang penemu menolak, Jobs menawarkan sesuatu di luar sifatnya: ia menawarkan diri menjadi penasihat selama enam bulan–gratis. Pendiri Amazon Jeff Bezos melihat produk tersebut satu kali dan langsung melibatkan diri. Ia berkata pada sang penemu, "Produk Anda begitu revolusioner, takkan sulit Anda menjualnya." John Doerr, investor legendaris yang sukses menanamkan modal pada Google dan banyak perusahaan *blue-chip* baru, menyuntikkan $80 juta pada bisnis ini. Ia meramalkan bisnis ini akan menjadi perusahaan tercepat yang dapat meraup 1 miliar dolar dan "akan menjadi lebih penting daripada Internet."

Sang penemu sendiri dilukiskan bak Thomas Edison modern–ia memiliki rekam jejak terobosan mengesankan. Mesin dialisis portabel buatannya dinobatkan sebagai produk terbaik tahun itu. Pompa infusi obat portabel telah mengurangi masa rawat inap pasien di rumah sakit. *Vascular stent* buatannya tersambung di jantung Wakil Presiden Dick Cheney. Ia telah mengumpulkan ratusan paten dan dianugerahi Medali Nasional untuk Teknologi dan Inovasi dari Presiden Bill Clinton, sebuah penghormatan tertinggi dalam hal penemuan di Amerika.

Sang penemu memproyeksikan penjualan produk terbaru ini dalam setahun akan mencapai 10.000 unit per minggu. Namun, enam tahun kemudian, mereka hanya berhasil menjual total 30.000 unit. Setelah lebih dari satu dekade, perusahaan tersebut belum bisa

meraup keuntungan. Produk ini seharusnya bisa mengubah kehidupan dan kota-kota, tetapi sekarang hanya digunakan pada ceruk pasar tertentu.

Produk tersebut adalah Segway, alat transportasi personal yang bisa menjaga keseimbangan sendiri. *Time* menyebutnya sebagai satu dari sepuluh kegagalan teknologi terbesar dekade ini. "Tak diragukan lagi, sebagai investasi, Segway adalah kegagalan," aku Doerr pada 2013. "Saya membuat ramalan yang cukup berani tentang Segway yang terbukti salah." Mengapa pemikir-pemikir bisnis yang begitu canggih ini salah sasaran?

Beberapa tahun sebelumnya, dua penghibur bersama-sama membuat acara khusus televisi berdurasi 90 menit. Mereka tak berpengalaman menulis naskah dan dengan segera kehabisan bahan. Karenanya mereka mengubah konsep acara menjadi acara mingguan berdurasi setengah jam. Ketika mereka mengirimkan naskah mereka, sebagian besar eksekutif jaringan televisi tidak menyukai atau tidak paham. Salah satu aktor yang terlibat dalam program tersebut menggambarkannya sebagai "kekacauan yang gemilang."

Setelah merekam episode pilot, tiba saatnya uji audiens. Seratus orang penonton yang dikumpulkan di Los Angeles untuk mendiskusikan kekuatan dan kelemahan pertunjukan tersebut menyebutnya sebagai kegagalan total. Salah seorang penonton berkomentar blak-blakan, "Ia hanya pecundang, siapa yang mau menonton?" Setelah sekitar 600 penonton lainnya diperlihatkan episode pilot tersebut di empat kota yang berbeda, laporan ringkasnya menyimpulkan, "Tak ada segmen penonton yang ingin menonton lagi acara tersebut." Pertunjukan itu mendapat rating rendah.

Episode pilot tersebut akhirnya diudarakan dan tak berhasil, seperti yang diduga. Berdasarkan penayangan itu dan uji audiens yang negatif, acara tersebut seharusnya sudah tamat riwayatnya. Namun, salah satu eksekutif justru berkampanye untuk pembuatan empat episode lagi. Semuanya baru diudarakan hampir setahun setelah episode pilot, dan sekali lagi, mereka gagal mendapatkan pengikut setia. Dengan waktu yang semakin menipis, jaringan televisi tersebut memesan setengah musim sebagai pengganti acara

yang dibatalkan. Namun, saat itu salah satu penulis naskahnya sudah siap berhenti: ia kehabisan ide.

Syukurlah ia berubah pikiran. Selama satu dekade berikutnya, acara ini mendominasi rating Nielsen dan meraup pendapatan lebih dari satu miliar dolar. Acara ini menjadi serial TV paling populer di Amerika, dan *TV Guide* menobatkannya sebagai program terbaik sepanjang masa.

Di Amerika, jika Anda pernah mengeluh tentang orang yang senang berbicara dari jarak dekat, menuduh seseorang mencelupkan keripik ke mangkuk saus berkali-kali, kemudian melontarkan penafian "Bukan berarti ada yang salah dengan hal itu", atau menolak seseorang dengan berkata, "Tidak ada sup untukmu," maka Anda menggunakan frasa-frasa yang diciptakan oleh acara ini. Mengapa para eksekutif jaringan televisi begitu meragukan *Seinfeld*?

Ketika kita meratapi kurangnya orisinalitas di dunia, kita menyalahkan ketiadaan kreativitas. Andai saja orang bisa menghasilkan lebih banyak ide baru, keadaannya akan lebih baik. Namun, kenyataannya penghalang terbesar orisinalitas bukanlah pembuatan ide–melainkan *pemilihan* ide. Dalam sebuah analisis, ketika 200 orang lebih membayangkan lebih dari 1000 ide untuk usaha dan produk baru, 87 persennya benar-benar unik. Sesungguhnya perusahaan, masyarakat, dan negara kita tidak kekurangan ide segar. Mereka hanya dibatasi oleh sedikitnya orang yang ahli memilih ide baru yang tepat. Segway adalah ide positif yang salah: produk ini diramalkan akan meledak, tetapi ternyata gagal. Acara *Seinfeld* adalah ide negatif yang salah: acara ini diperkirakan gagal, tetapi akhirnya sukses.

Bab ini membahas berbagai kesulitan dan cara terbaik dalam memilih ide. Untuk mengetahui cara memperkecil kesalahan, saya mencari peramal terlatih yang telah mempelajari cara menghindari risiko ide positif salah (*false positive*) dan negatif salah (*false negative*). Anda akan berkenalan dengan dua pemodal ventura yang mengantisipasi kegagalan Segway, dan eksekutif NBC yang bahkan tak bekerja di bidang komedi, tetapi sangat antusias dengan episode pilot *Seinfeld* dan kemudian berani mengambil risiko untuk mem-

biayainya. Metode mereka bertentangan dengan kebijakan konvensional tentang pentingnya intuisi dan analisis dalam menilai ide, dan tentang bagaimana sebaiknya kita turut mempertimbangkan hasrat saat mengevaluasi orang-orang yang menggagas ide tersebut. Anda akan mengetahui mengapa para manajer dan pemirsa penguji begitu sulit menilai ide baru secara akurat, dan bagaimana kita bisa lebih pandai memutuskan kapan harus mengambil peluang.

Situasi Kreatif yang Sulit dan Cara Mengatasinya

Penemu Segway adalah seorang ahli teknologi bernama Dean Kamen, yang lemarinya berisi satu set pakaian: kaus denim, celana jins, dan sepatu bot kerja. Ketika saya meminta para pemodal ventura untuk mendeskripsikan Kamen, jawaban paling umum adalah "Batman." Di usia 16 tahun, ia telah merancang ulang sistem tata cahaya sebuah museum—dan setelah itu baru minta izin kepala museum untuk pemasangannya. Pada 1970-an, ia menemukan pompa infusi obat yang begitu menguntungkan sehingga ia bisa membeli sebuah pesawat jet dan sebuah helikopter dan membangun rumah besar di New Hampshire, lengkap dengan bengkel mesin, lab elektronika, dan lapangan bisbol. Pada 1980-an, mesin dialisis portabel buatannya sukses besar.

Pada 1990-an, Kamen merancang iBOT, kursi roda yang dapat menaiki tangga. Setelah menyadari penerapan yang lebih luas untuk teknologi ini, ia membentuk tim yang membantunya menciptakan Segway. Tujuannya adalah membuat kendaraan yang aman dan hemat bahan bakar, sehingga mengurangi polusi dan membantu orang menembus kemacetan kota. Karena kecil, ringan, dan seimbang, kendaraan ini akan cocok bagi tukang pos, polisi, dan pemain golf. Namun, kendaraan ini juga pada dasarnya berpotensi menggantikan transportasi sehari-hari. Segway adalah teknologi paling luar biasa yang pernah ia buat. Kamen meramalkan bahwa kendaraan ini akan menjadi "pengganti mobil seperti mobil menggantikan kereta kuda."

Namun, dapatkah penemu menilai idenya sendiri secara objektif? Salah satu mantan mahasiswa saya yang sekarang menjadi profesor di Stanford, Justin Berg, bertahun-tahun mendalami pertanyaan ini. Berg memiliki spesialisasi di bidang ramalan kreatif, yakni seni memperkirakan keberhasilan ide baru. Dalam sebuah penelitian, ia memutar video pertunjukan beberapa kelompok sirkus di hadapan beberapa kelompok penonton berbeda dan meminta mereka memperkirakan keberhasilan masing-masing kelompok sirkus. Para manajer sirkus juga diminta menonton dan melakukan penilaian.

Untuk menguji ketepatan perkiraan mereka, Berg mengukur keberhasilan aktual setiap pertunjukan dengan menelusuri jumlah penonton umum yang menyukai, membagikan, dan menyumbang dana pada setiap video pertunjukan. Ia mengundang lebih dari 13 ribu orang untuk memeringkat video-video tersebut; mereka juga bisa berbagi lewat Facebook, Twitter, Google+, dan *e-mail*, serta menerima bonus sepuluh sen dolar yang dapat disumbangkan pada para penampil.

Terbukti para pencipta pertunjukan payah dalam menilai penampilan mereka. Saat menentukan peringkat video mereka dibanding penampilan 9 sirkus lain, rata-rata mereka menempatkan karya sendiri dua tingkat terlalu tinggi. Para manajer lebih realistis: karena mereka tidak terlalu terlibat dekat dengan penampilan sirkusnya, posisi mereka lebih netral.

Sudah lama para ilmuwan sosial tahu bahwa kita cenderung terlalu percaya diri saat menilai diri sendiri. Berikut beberapa contoh temuan mereka:

- Siswa senior di SMA: 70 persen melaporkan bahwa mereka memiliki kemampuan memimpin "di atas rata-rata," dibandingkan dengan 2 persen "di bawah rata-rata"; dalam kemampuan bergaul dengan teman, 25 persen menilai dirinya di 1 persen teratas, dan 60 persen menempatkan dirinya di tingkat 10 persen teratas.
- Dosen perguruan tinggi: 94 persen menempatkan dirinya berkarya di atas rata-rata.

- Insinyur: di dua perusahaan berbeda, 32 persen dan 42 persen menilai diri mereka termasuk 5 persen yang terbaik.
- Usahawan: Ketika 3.000 pemilik usaha kecil membuat penilaian peluang perusahaan lain akan sukses, rata-rata mereka menilai prospek bisnis mereka adalah 8,1 dari 10. Namun, mereka memberikan peluang kepada bisnis-bisnis serupa hanya 5,9 dari 10.

Rasa percaya diri berlebihan mungkin cenderung sulit diatasi di wilayah kreatif. Saat mendapat ide baru yang unik, Anda akan mengabaikan seluruh masukan yang pernah diterima untuk penemuan sebelumnya di masa lalu. Meskipun ide sebelumnya sukses, kali ini berbeda.

Saat pengembangan ide, biasanya kita terlalu dekat dengan selera sendiri–dan terlalu jauh dari selera pengguna ide kita–sehingga tidak dapat mengevaluasinya secara akurat. Kita terlalu gembira akibat momen *eureka* atau kemenangan karena berhasil mengatasi sebuah hambatan. Seperti yang sering diingatkan pimpinan divisi hiburan NBC Brandon Tartikoff pada para produsernya, "Tak seorang pun yang datang ke sini membawa ide yang mereka anggap jelek." Sampai tingkat tertentu, usahawan dan penemu harus bersikap terlalu percaya diri atas peluang keberhasilan idenya, karena jika tidak, mereka tidak akan memiliki dorongan motivasi untuk mengejar ide tersebut. Namun meski mengetahui preferensi audiens, mereka rentan menjadi korban dari apa yang oleh kalangan psikolog disebut sebagai bias konfirmasi: mereka fokus pada kekuatan ide, tetapi mengabaikan atau meremehkan keterbatasannya.

Setelah menghabiskan kariernya meneliti produktivitas kreatif, psikolog Dean Simonton menemukan bahwa bahkan para genius sekalipun menemui kesulitan untuk mengetahui kapan mereka mendapatkan ide bagus. Di bidang musik, Beethoven dikenal sebagai pengkritik karya sendiri yang baik. Namun, menurut pengamatan Simon, "Karya-karya favorit Beethoven di antara simfoni, sonata,

dan kuartetnya bukan termasuk yang paling sering dimainkan orang."

Dalam sebuah analisis, psikolog Aaron Kozbelt mempelajari surat-surat yang berisi evaluasi Beethoven atas 70 karya komposisinya. Kemudian ia membandingkan dengan penilaian pakar terhadap karya-karya Beethoven. Dari 70 karya itu, terbukti Beethoven mencatatkan 15 positif salah, dengan karya-karya yang diharapkan sukses ternyata tidak. Beethoven hanya mencatatkan 8 negatif salah, dengan mengkritik karya-karya yang ternyata akhirnya dianggap bernilai tinggi. Tingkat kesalahan 33 persen ini terjadi meskipun Beethoven rata-rata melakukan penilaiannya *setelah* menerima masukan dari audiens.

Andaikata para penemu tahu kapan mereka sedang membuat karya hebat, mereka hanya akan bergerak maju: mereka akan berhenti mencari ide baru karena sudah menemukan emas. Namun, Simon berkali-kali mendapati bahwa mereka melangkah mundur, kembali ke proses-proses yang sebelumnya telah disingkirkan karena dianggap tak layak. Karya Beethoven yang paling dikagumi adalah Simfoni No. 5. Ia menghapus penutup bagian (*movement*) pertama dalam simfoni tersebut karena dianggap terlalu pendek. Namun ia kemudian kembali menggunakannya. Andai saja Beethoven mampu membedakan antara karya luar biasa dan karya biasa, ia akan langsung menerima komposisinya sebagai karya besar.

Saat Picasso melukis karya terkenalnya *Guernica* sebagai bentuk protes pada fasisme, ia membuat 79 gambar yang berbeda. Banyak bentuk dalam lukisan tersebut didasarkan pada sketsa-sketsa awalnya, bukan variasi-variasi berikutnya. "Sketsa-sketsa yang selanjutnya terbukti menjadi 'jalan buntu' yang sebelumnya tak diketahui sang seniman bahwa ia telah mengambil jalan yang salah," jelas Simonton. Jika Picasso dapat menilai karyanya saat sedang dibuat, ia akan menjadi semakin "panas" dan menggunakan lukisan-lukisan yang terbaru. Namun, pada kenyataannya, ia menjadi justru "lebih dingin", seperti pada umumnya.

Mencium Katak

Jika para pemikir orisinal tidak dapat menilai sendiri kualitas idenya secara tepat, bagaimana mereka memaksimalkan peluang untuk menghasilkan karya besar? Mereka menghasilkan banyak ide. Simonton mendapati bahwa rata-rata secara kualitatif para genius kreatif tidak lebih bagus di bidangnya dibanding rekan-rekan mereka. Mereka hanya menghasilkan lebih banyak karya, sehingga variasinya lebih banyak dan peluang orisinalitas lebih besar. "Peluang menghasilkan ide berpengaruh atau sukses adalah fungsi positif dari jumlah total ide yang dihasilkan," tegas Simonton.

Lihatlah Shakespeare: kita paling familier dengan segelintir karya klasiknya dan lupa bahwa dalam kurun waktu dua dekade ia telah menciptakan 37 naskah drama dan 154 soneta. Simonton menelusuri popularitas naskah drama Shakespeare dengan menghitung seberapa sering ditampilkan dan seberapa besar penghargaan dari para pakar dan kritikus. Dalam periode lima tahun yang sama saat Shakespeare menghasilkan tiga dari lima karyanya yang paling terkenal–*Macbeth*, *King Lear*, dan *Othello*–ia juga menghasilkan karya yang dianggap lebih 'biasa', *Timon of Athens* dan *All's Well That Ends Well*. Keduanya dianggap termasuk karya terburuknya dan selalu dikritik habis-habisan akibat pilihan kata yang kasar dan pengembangan plot dan karakter yang tak sempurna.

Di setiap bidang, bahkan pencipta yang paling menonjol pun biasanya menghasilkan sejumlah besar karya yang secara teknis bagus, tetapi dianggap biasa-biasa saja oleh para pakar dan penikmatnya. Ketika London Philharmonic Orchestra memilih 50 karya musik klasik terbesar, tercantum dalam daftarnya enam karya Mozart, lima karya Beethoven, dan tiga karya Bach. Untuk menghasilkan segelintir karya besar, Mozart membuat lebih dari 600 komposisi sebelum kematiannya di usia 35 tahun. Beethoven menghasilkan 650 karya di sepanjang hidupnya dan Bach menulis lebih dari seribu komposisi. Dalam sebuah penelitian terhadap lebih dari 15.000 komposisi musik klasik, semakin banyak karya yang dihasilkan seorang komposer dalam waktu lima tahun, semakin besar kemungkinan ia berhasil.

Hasil karya Picasso meliputi lebih dari 1.800 lukisan, 1.200 patung, 2.800 keramik, dan 12.000 sketsa. Belum lagi karya cetakan, permadani, dan permadani gantung—hanya sebagian kecil di antaranya yang populer. Di bidang puisi, ketika kita membacakan puisi klasik karya Maya Angelou berjudul "Still I Rise," kita cenderung lupa bahwa ia juga menulis 165 puisi lain; kita ingat pada memoar mengharukanya, *I Know Why The Caged Bird Sings*, dan tak menaruh perhatian pada 6 otobiografi lain yang ditulisnya.

Dalam ilmu pengetahuan, Einstein menulis makalah tentang relativitas umum dan khusus yang telah mengubah dunia fisika. Namun, dari 248 publikasinya, sebagian besar hanya berdampak kecil. Jika Anda ingin menjadi orisinal, "Sesuatu yang mungkin paling penting yang bisa dilakukan adalah banyak bekerja. Hasilkan banyak sekali karya," kata Ira Glass, produser *This American Life* dan podcast *Serial*.

Di berbagai bidang, Simonton melaporkan bahwa orang paling produktif tidak saja memiliki orisinalitas tertinggi; mereka juga menelurkan hasil paling orisinal di masa mereka menghasilkan paling banyak karya.[2] Dalam rentang usia 30 hingga 35 tahun, Edison memelopori pembuatan bola lampu, fonograf, dan telepon karbon. Namun, selama masa tersebut, ia mendapatkan lebih dari 100 hak paten untuk penemuan lain yang beragam, mulai dari pensil stensil, teknik pengawetan buah, dan cara penggunaan magnet untuk menambang bijih besi—serta merancang boneka berbicara yang menakutkan. "Periode ditemukannya produk paling minor cenderung sama dengan periode dihasilkannya karya besar. Meskipun Edison

[2] Ini salah satu alasan laki-laki tampak memiliki lebih banyak prestasi kreatif yang berpengaruh daripada perempuan. Secara historis, pintu bagi banyak karier kreatif tertutup bagi kaum perempuan. Yang bisa masuk pintu tersebut biasanya adalah pengasuh anak purna-waktu. Hasilnya, laki-laki menghasilkan karya jauh lebih banyak daripada perempuan, sehingga peluang orisinalitasnya lebih besar. Dengan semakin tingginya kesetaraan peluang hari ini, kesenjangan gender dalam hal produk kreatif seharusnya lenyap dan mungkin bahkan berbalik. Berg menemukan bahwa rata-rata perempuan menghasilkan ramalan kreatif yang lebih bagus daripada laki-laki: perempuan lebih terbuka pada gagasan baru, yang membuat kemungkinan mereka membuat negatif salah semakin kecil.

menghasilkan 1093 paten, jumlah karya yang benar-benar kreatif superlatif mungkin tak sampai dengan jumlah jari satu tangan." Simonton mencatat.

Pandangan umum menganggap ada korelasi terbalik antara kuantitas dan kualitas—jika ingin menghasilkan karya bagus, Anda harus membuat lebih sedikit karya. Namun, ternyata pandangan ini salah. Sebenarnya dalam hal pembuatan ide, kuantitas adalah jalur terbaik menuju kualitas. Profesor dari Stanford, Robert Sutton, berpendapat, "Para pemikir orisinal akan menghasilkan banyak ide yang berupa mutasi aneh, jalan buntu, dan kegagalan total. Namun, ini sepadan karena mereka juga menghasilkan kumpulan ide yang lebih besar—terutama ide-ide baru."

Banyak orang gagal menciptakan orisinalitas karena mereka menghasilkan sedikit ide dan kemudian terobsesi untuk mengasahnya agar menjadi sempurna. Di Upworthy, perusahaan yang membuat konten bagus menjadi viral, dua staf yang berbeda membuat judul untuk satu video yang sama tentang reaksi kera saat menerima imbalan ketimun atau anggur. Delapan ribu orang menonton video tersebut saat diberi judul "Ingat *Planet of the Apes?* Film Itu Lebih Mendekati Kenyataan daripada yang Anda Kira." Video dengan judul berbeda ditonton 59 kali lebih banyak orang. Hampir setengah juta orang menonton video yang sama saat diberi judul: "2 Monyet Diberi Imbalan Tidak Sama; Lihat Apa yang Terjadi Selanjutnya." Aturan Upworthy menyatakan bahwa Anda harus menghasilkan paling tidak 25 ide judul untuk mendapatkan satu yang bagus. Sejumlah studi runut-balik menunjukkan bahwa para ahli kadang menghasilkan ide baru di awal proses kreatifnya. Namun, bagi kebanyakan kita, biasanya ide pertama yang paling konvensional—yang paling mirip dengan *default* yang sudah ada. Setelah mengesampingkan yang gampang tersebut, barulah kita mendapatkan kebebasan terbesar untuk mempertimbangkan kemungkinan-kemungkinan yang lebih jauh.

"Begitu mulai putus asa, Anda akan mulai berpikir di luar hal-hal yang biasa," tulis tim Upworthy. "Ide nomor 24 akan jelek. Maka ide

nomor 25 akan menjadi berkah dari dewa judul dan menjadikan Anda sebagai legenda."

Ketika menggarap Segway, Dean Karmen menyadari adanya berbagai variasi buntu yang menandai proses kreatif. Dengan lebih dari 440 paten atas namanya, ia tidak hanya sering sukses, tetapi juga sering gagal. "Kalian harus mencium banyak kodok sebelum menemukan seorang pangeran," ujarnya kepada timnya berkali-kali. Malahan, mencium kodok adalah salah satu mantranya: ia mendorong para insinyurnya untuk mencoba berbagai variasi demi meningkatkan peluang keberhasilan. Namun, ia sudah menetapkan Segway sebelum mempertimbangkan ide-ide lain untuk memecahkan masalah transportasi. Ia lupa akan fakta bahwa penemu harus berjuang mati-matian dalam menentukan apakah penemuannya akan menghasilkan kodok atau pangeran.

Cara terbaik agar lebih piawai menilai ide sendiri adalah mengumpulkan umpan balik. Ungkapkan banyak ide dan lihat ide mana yang dipuji dan diterima oleh pengguna sasaran Anda. Setelah berpuluh tahun memproduksi acara komedi, mitra kreator *The Daily Show*, Lizz Winstead, masih belum tahu apa yang akan membuat penonton tertawa. Ia mengingat bahwa ia "mati-matian berusaha menyusun dan menulis lelucon kemudian mencobanya di panggung." Sebagian di antaranya berhasil, sisanya gagal. Sekarang, dengan adanya media sosial, ia punya mekanisme umpan balik yang lebih cepat. Ketika terpikir sebuah lelucon, ia mengunggahnya di Twitter; bila leluconnya agak panjang, ia unggah di Facebook. Jika menerima paling tidak 25 *retweet* kurang dari waktu kurang dari semenit, atau dibagikan oleh banyak orang di Facebook, ia menyimpan ide tersebut. Pada akhirnya, ia mengembangkan materi yang terbukti paling populer. "Twitter dan Facebook sangat membantu saya memutuskan apa yang dipedulikan orang," jelas Winstead.

Saat mengembangkan Segway, Dean Kamen tak membuka kesempatan pada umpan balik seperti ini. Karena khawatir akan ada yang mencuri idenya, atau konsep dasarnya akan diketahui publik terlalu cepat, ia membuat aturan kerahasiaan yang ketat. Banyak pegawainya sendiri yang tak diizinkan masuk ke area pengembangan

Segway; hanya sebuah grup elite berisi para investor potensial yang berkesempatan mencobanya. Saat membuat Segway, timnya telah menghasilkan sejumlah besar ide, tetapi tak mendapat masukan kritis yang cukup dari pengguna untuk menentukan pilihan produk akhir yang tepat. Alat ini menjalani tiga atau empat iterasi sebelum diperlihatkan pada khalayak.[3] Keyakinan pada ide sendiri itu berbahaya, bukan saja karena membuat kita rentan terhadap ide positif salah, tetapi juga membuat kita berhenti menghasilkan variasi yang dibutuhkan untuk meraih potensi kreatif kita.

Namun, bukan hanya Kamen dan timnya yang terlalu yakin dengan Segway. Di mana letak kesalahan penilaian para ahli seperti Steve Jobs, Jeff Bezos, dan John Doerr terhadap alat ini? Untuk mengetahuinya, pertama-tama marilah kita lihat mengapa banyak eksekutif dan pemirsa penguji gagal melihat potensi *Seinfeld*.

Terpenjara oleh Prototipe dan Preferensi Sempit

Ketika naskah pertama *Seinfeld* diajukan, para eksekutif tidak tahu harus berbuat apa. Naskah ini "benar-benar tak umum," kata eksekutif NBC Warren Littlefield. "Tak seperti acara televisi lain. Belum pernah ada sebelumnya."

Dalam penelitian Justin Berg tentang penampilan sirkus, walaupun para manajer sirkus membuat perkiraan yang lebih akurat dibanding para pemain, mereka masih belum bagus terutama yang berkaitan dengan lakon yang paling baru. Manajer cenderung menghindari risiko: mereka lebih memikirkan biaya yang harus ditanamkan pada ide buruk daripada manfaat merintis yang baru. Sikap ini membuat mereka melakukan sejumlah besar negatif salah. Penulis

---

[3] Pelajaran yang dapat dipetik di sini bukan bertanya kepada pengguna apa yang mereka inginkan. Seperti pernyataan terkenal Henry Ford, "Andaikata saya menanyakan kepada para pengguna apa yang mereka inginkan, mereka pasti akan menjawab kuda yang lebih cepat." Sebaliknya, para penemu harus membuat mobil dan melihat apakah pengguna akan mengendarainya. Ini artinya mengidentifikasi kebutuhan potensial, merancang apa yang disebut Eric Ries, pengarang buku *The Lean Startup*, sebagai produk layak yang minimal, menguji berbagai versi, dan mengumpulkan umpan balik.

laporan awal mengenai episode pilot *Seinfeld* merasa nilai acara ini berada di perbatasan antara "lemah" dan "sedang." Ia cenderung memilih sedang, tetapi atasannya menolak dan menilainya "lemah."

Negatif salah seperti ini biasa terjadi dalam industri hiburan. Para eksekutif studio meloloskan film-film populer mulai dari *Star Wars* ke *E.T.* hingga *Pulp Fiction*. Di penerbitan, manajer menolak *The Chronicles of Narnia*, *The Diary of Anne Frank*, *Gone with the Wind*, *Lord of the Flies*, dan *Harry Potter*. Per 2015, buku-buku karangan J.K. Rowling saja menghasilkan lebih dari 25 miliar dolar dan terjual lebih banyak dari seri buku mana pun, kapan pun. Sejarah inovasi di perusahaan-perusahaan terisi penuh dengan cerita manajer yang memerintahkan bawahan berhenti mengerjakan proyek yang ternyata sukses besar, mulai dari penemuan lampu LED di Nichia, mobil Fiero dari Pontiac, hingga layar elektrostatik HP. Xbox hampir dikubur di Microsoft; printer laser hampir dibatalkan di Xerox karena dianggap mahal dan tidak praktis.

Ketika menghadapi ketidakpastian, biasanya naluri pertama kita adalah menolak sesuatu yang baru, dan mencari-cari alasan mengapa konsep yang tak biasa ini bisa gagal. Ketika manajer memeriksa ide baru, cara berpikir mereka evaluatif. Untuk melindungi diri dari risiko gagal, mereka membandingkan pandangan baru ini dengan contoh ide yang sukses di masa lalu. Saat para eksekutif penerbitan meloloskan *Harry Potter*, mereka berkata bahwa buku itu terlalu tebal untuk buku anak-anak; saat Brandon Tartikoff menonton episode pilot *Seinfeld*, ia merasa acara itu "terlalu Yahudi" dan "terlalu New York" bagi cakupan pemirsa yang lebih luas.

Profesor dari Rice, Eric Dane, menilai bahwa semakin ahli dan berpengalaman seseorang, cara pandang mereka terhadap dunia semakin sulit berubah. Ia mencontohkan penelitian yang memperlihatkan bahwa para pemain *bridge* jagoan lebih sulit beradaptasi dengan perubahan peraturan dibanding pemain baru. Akuntan senior lebih kesulitan menerapkan aturan perpajakan baru daripada akuntan baru. Saat mendapatkan pengetahuan di suatu bidang, kita terpenjara oleh prototipe kita sendiri.

Pada dasarnya pengguna harus lebih terbuka terhadap ide baru daripada manajer. Mereka tak berkacamata kuda seperti para ahli dan tak terlalu mengkhawatirkan kerugian karena mempertimbangkan bentuk baru dan mengungkapkan ketertarikan pada ide yang tak biasa. Meskipun demikian, pada praktiknya Justin Berg menemukan bahwa pemirsa penguji tak lebih baik dibanding manajer dalam memperkirakan keberhasilan ide baru: kelompok fokus secara efektif dibentuk untuk membuat kesalahan yang sama seperti para manajer.

Jika Anda menonton sebuah acara di ruang keluarga, Anda terpikat dengan alur ceritanya. Jika Anda tertawa sepanjang acara, Anda menyimpulkan bahwa acara itu lucu. Namun, jika Anda menontonnya dalam sebuah kelompok fokus, Anda tak terhubung pada acara itu dengan cara yang sama. Anda menyadari kondisi bahwa Anda datang untuk menilai acara itu, tidak untuk merasakannya. Akibatnya sejak Anda sudah menghakiminya. Karena berusaha mencari tahu apakah orang akan mau menontonnya, secara alamiah Anda menilainya berdasarkan ide baku mengenai bagaimana seharusnya sebuah acara berjalan. Saat pemirsa penguji menonton episode pilot *Seinfeld*, mereka menganggapnya kurang berkomunitas seperti *Cheers*, kurang dinamika keluarga seperti *The Cosby Show*, dan kurang relevan seperti *ALF*. Terlalu gampang menemukan kekurangan dalam sebuah acara yang sepertinya bukan tentang apa pun.

"Sejujurnya, kebanyakan pengujian episode pilot tidak membuahkan hasil baik," demikian pengamatan Warren Littlefield, karena "pemirsa tidak merespons dengan baik pada hal-hal baru atau berbeda." Pemirsa tidak memiliki cukup pengalaman; mereka belum pernah menyaksikan banyak gagasan baru yang masuk ke ruang penyuntingan. "Pengujian terhadap *Seinfeld* seharusnya menghentikan semua percakapan tentang pengujian, selamanya. Tolong, jangan bilang acara saya akan ditonton 20 orang saja di Sherman Oaks," ujar komedian Paul Reiser. "Saya belum pernah melihat ada pengujian yang mendapatkan hasil bagus."

Jadi pemirsa penguji ataupun manajer bukanlah penilai yang tepat bagi ide kreatif. Mereka terlalu condong pada negatif salah; mereka terlalu fokus pada alasan untuk menolak ide dan terlalu terpaku pada prototipe yang ada. Dan kita telah mengetahui bahwa para penemu juga berjuang keras karena berkeyakinan terlalu positif atas idenya sendiri.

Namun, ada satu kelompok peramal yang benar-benar mendekati ahli: rekan sesama penemu yang menilai ide penemu lain. Dalam lakon sirkus yang diteliti Berg, penilai paling akurat terhadap apakah sebuah video akan disukai, disebarkan, dan disumbang adalah rekan sekerja yang mengevaluasi satu sama lain.

Saat pemain sirkus menilai penampilan pemain sirkus lain, mereka sekitar dua kali lebih akurat dibanding manajer dan penonton penguji dalam memperkirakan seberapa banyak video akan disebarkan. Dibanding dengan pembuat, manajer dan penonton penguji 56 persen dan 55 persen lebih cenderung melakukan negatif salah yang besar, dengan memberi peringkat untuk sebuah pertunjukan baru yang bagus lima poin atau lebih di bawah peringkat yang seharusnya.

Kita sering berbicara tentang kearifan banyak orang, tetapi kita harus berhati-hati saat mempertimbangkan orang banyak mana yang dipilih. Secara rata-rata, perkiraan gabungan dari 120 manajer sirkus tak lebih baik daripada perkiraan tunggal pembuat lakon sirkus tersebut. Manajer dan penonton penguji cenderung terpaku pada kategori tertentu berisi lakon-lakon yang disukai dan menolak sisanya. Para pembuat lebih terbuka pada jenis pertunjukan yang berlainan—mereka melihat ada potensi dari rekan-rekannya yang melakukan akrobat di udara dan di tanah, tetapi juga para *juggler* dan badut[4] terlatih.

Alih-alih mencoba menilai orisinalitas kita sendiri atau meminta umpan balik dari para manajer, kita harus lebih sering mengandalkan

[4] Satu kategori lakon sirkus yang secara umum tak disukai oleh para manajer, penonton penguji, dan pembuatnya: badut. Bukan sebuah kebetulan bahwa salah satu episode *Seinfeld* yang berkisar tentang badut menimbulkan rasa takut pada orang dewasa dan anak-anak.

rekan-rekan kita. Mereka tak terlalu menghindari risiko seperti para manajer dan penonton penguji; mereka dapat melihat potensi di dalam kemungkinan-kemungkinan yang tak biasa, sehingga dapat terhindar dari negatif salah. Di saat bersamaan mereka tak punya kepentingan tertentu pada ide kita, sehingga memberikan jarak yang cukup untuk memberikan penilaian jujur dan menghindari positif salah.

Bukti ini membantu menjelaskan mengapa banyak pemain pertunjukan mendapatkan penghargaan dari penonton, tetapi mendambakan penghargaan dari rekan-rekannya sendiri. Para komedian sering menyatakan bahwa kehormatan tertinggi adalah bisa membuat rekan komedian lain tertawa; pesulap senang mengelabui penonton, tetapi yang terpenting baginya adalah membuat sesama pesulap bingung. Penjelasan umum atas kecenderungan ini adalah memperjuangkan status: kita sangat membutuhkan penerimaan dari rekan sejawat kita, orang-orang yang serupa dengan kita. Namun, hasil penelitian Berg menunjukkan bahwa kita juga tertarik pada evaluasi rekan sejawat karena merekalah yang bisa memberikan penilaian paling tepercaya.

Saat menilai ide baru, kita bisa menjadi lebih baik dalam menghindari kesalahan negatif dengan lebih berpikir seperti pencipta. Dalam serangkaian eksperimen, Berg menanyai lebih dari seribu orang dewasa untuk memperkirakan keberhasilan produk-produk baru di pasaran. Sebagian mungkin ide bermanfaat—proyektor gambar 3D, sistem lantai yang menyimulasikan tanah alamiah, dan perapi tempat tidur otomatis. Ide lainnya ada yang kurang praktis, seperti taplak elektrik yang mencegah semut merusak piknik. Sisanya adalah ide umum dengan tingkat manfaat bervariasi, mulai dari wadah portabel penghangat makanan di *microwave* sampai sistem pembawa handuk tanpa pegangan.

Berg ingin meningkatkan peluang orang bisa terlebih dahulu memilih ide bermanfaat baru dengan tepat, bukan memilih ide konvensional. Secara acak ia meminta setengah partisipan berpikir sebagai manajer dan meminta mereka selama enam menit membuat tiga kriteria penilaian kesuksesan produk baru. Persentase yang dicatatkan kelompok ini untuk dengan tepat memperkirakan ide baru

yang bermanfaat adalah 51 persen. Namun, kelompok partisipan lain jauh lebih akurat, dengan persentase sebesar lebih dari 77 persen untuk memilih ide baru yang paling menjanjikan. Yang dibutuhkan hanyalah meminta mereka menggunakan waktu enam menit mereka dengan cara sedikit berbeda: alih-alih menggunakan cara pikir manajer untuk mengevaluasi ide, mereka mendapatkan cara pikir kreatif dengan menghasilkan ide sendiri. Hanya dengan enam menit mengembangkan ide orisinal membuat mereka lebih terbuka pada hal baru, dan meningkatkan kemampuan mereka untuk melihat potensi pada hal yang tak biasa.

Dari temuan ini, mungkin Anda mengira bahwa kita bisa memperbaiki pemilihan ide hanya dengan memastikan bahwa para manajer punya pengalaman sebagai penemu. Namun, dalam data sirkus Berg, mantan pemain yang menjadi manajer tidak secara signifikan lebih baik dalam menilai daripada manajer biasa; pemain sirkus masih menjadi peramal yang lebih baik. Begitu Anda mengambil peranan sebagai manajer, sulit mencegah masuknya cara pikir evaluatif yang menyebabkan negatif salah. Berg membuktikan hal ini dalam sebuah eksperimen dengan meminta orang membuat ide produk dan kemudian membuat sederet kriteria penilaian, dan selanjutnya mengukur keberhasilan ide tersebut dengan pengguna aktual. Berpikir seperti pencipta dan kemudian berperan sebagai manajer telah menurunkan akurasi perkiraan mereka menjadi 41 persen.

Saat Berg membalik urutannya, sehingga mereka membuat daftar kriteria terlebih dahulu baru membuat ide, akurasinya naik menjadi 65 persen. Jika kita ingin meningkatkan peluang untuk memperkirakan ide orisinal terbaik secara tepat, kita harus segera membangkitkan ide sendiri sebelum menyaring pendapat orang lain. Dan cara ini ternyata membantu menjelaskan mengapa *Seinfeld* akhirnya berhasil.

Pengalaman sebagai Pedang Bermata Dua

Saat episode pilot *Seinfeld* dicela penonton penguji, "hati saya seperti ditusuk belati," kenang Warren Littlefield. "Kami takut maju

dengan sesuatu yang ditolak tegas oleh hasil penelitian." Mungkin saja pihak ideal yang dapat memberi kesempatan pada acara ini untuk tampil adalah rekan sesama penulis komedi, tetapi tak satu pun di antara mereka memegang kekuasaan. Rick Ludwin-lah hal terbaik selanjutnya yang muncul. Ia yang akhirnya membuat acara ini menjadi kenyataan.

Ludwin nantinya dikenal karena membela Jay Leno, mendukung Conan O'Brien saat dibutuhkan, dan berjuang untuk memperbarui sebuah acara yang sebelumnya tak mendapat cukup banyak pengikut sejak awal: *The Office*. Namun, sumbangan terbesarnya pada dunia layar kaca adalah memberi lampu hijau pada episode pilot *Seinfeld*.

Dalam perjalanan kariernya saat itu, Rick Ludwin bahkan tak bekerja di bagian komedi. Ia memegang acara *variety* (ragam hiburan) dan acara khusus. Saat episode pilot *Seinfeld* tidak didukung, ia berjuang untuk memberinya satu kesempatan lagi. Ia menemukan waktu beberapa jam dalam susunan acaranya yang masih kosong, lalu membagi-baginya ke dalam slot setengah jam. Ia menggunakan dana anggaran khususnya untuk mendanai produksi lebih banyak episode. "Sepanjang pengetahuan kami, itulah pesanan episode paling sedikit yang pernah ada untuk acara televisi," kata Ludwin. Kelak Jerry Seinfeld akan mengenang bahwa pesanan sebanyak enam episode "seperti tamparan di wajah." NBC hanya memesan empat episode.

"Jika Anda ingin membuat koneksi yang inovatif," ujar Steve Jobs pada 1982, "Anda tak boleh mempunyai serangkaian pengalaman yang sama dengan orang lain." Mungkin tidak bekerja di bidang komedi adalah keunggulan terbesar Rick Ludwin. "Larry [David] dan Jerry belum pernah menulis naskah komedi situasi, dan divisi saya belum pernah membuat acara seperti ini," kenang Ludwin. "Kami pasangan yang cocok, karena belum tahu aturan-aturan yang seharusnya tak boleh kami langgar." Statusnya sebagai orang luar membuatnya tak terikat pada format standar komedi situasi, sehingga bisa mempertimbangkan sesuatu yang berbeda. Kebanyakan acara komedi situasi menampilkan beberapa adegan yang tak ter-

putus dalam satu episode berdurasi 22 menit; tapi konflik dalam cerita *Seinfeld* sering dibiarkan tak terselesaikan dan ditampilkan dalam 20 adegan yang berbeda. Cara ini mengganggu jika Anda hidup eksklusif dalam dunia komedi situasi. Namun cara ini sangat nyaman bagi orang yang selalu menggunakan pengaturan berbeda di setiap acara.

Di saat yang sama, Ludwin memang memiliki modal pengalaman untuk membuat acara komedi. Ketika bekerja sebagai produser pada 1970-an, ia menulis dan menjual naskah lelucon pada Bob Hope. Lalu ia memproduksi segmen acara ragam hiburan siang yang menampilkan sketsa komedi. "Bergaul dengan penulis komedi seperti berada di kamp fantasi bisbol. Anda merasa diri hebat hingga tiba giliran untuk memukul bola," kenangnya. "Anda tak hanya gagal memukul, bahkan melihat bolanya pun tak bisa. Saya sadar bahwa saya bukan anggota tim mereka, tetapi paling tidak saya bisa bicara dengan bahasa yang sama."

Ketika seseorang hanya berkemampuan sedang di bidang tertentu, saat itulah ia paling terbuka pada ide kreatif yang radikal. Pengalaman mendalam Ludwin dalam komedi memberinya keahlian yang cukup dalam hal humor; pengalaman luas di luar komedi situasi membuatnya bisa melihat cara penyajian alternatif. Alih-alih meneliti faktor-faktor penentu kesuksesan acara komedi situasi, ia lebih mempertimbangkan banyak faktor saat mempelajari hal-hal yang secara umum membuat komedi berhasil.

> *Anda takkan pernah tahu dari mana datangnya kesuksesan selanjutnya. Bisa saja dari hal yang tak biasa. Jika Anda berpikir, "Pasti gagal karena produser itu belum berpengalaman, atau tak ada ide seperti itu yang pernah berhasil"—jika Anda mencamkan hambatan seperti itu di kepala, maka Anda akan kehilangan sesuatu. Salah satu hal terbaik yang saya dapatkan adalah kenyataan bahwa saya tak pernah membuat acara komedi situasi di segmen primetime, tetapi saya terbiasa dengan ide aneh dan tak biasa. Saya bisa melihat apa yang sukses dan apa yang gagal. Saat-saat saya membaca*

naskah Saturday Night Live membuat saya lebih terbuka pada alur cerita aneh yang sekarang legendaris di Senfield.

Kombinasi unik dari pengalaman luas dan mendalam sangat penting untuk kreativitas. Dalam penelitian yang membandingkan setiap ilmuwan pemenang Nobel dari 1901 sampai 2005 dengan ilmuwan biasa di era yang sama, kedua kelompok tersebut mencapai keahlian mendalam di bidang penelitian masing-masing. Namun, para pemenang Nobel secara dramatis cenderung lebih menggeluti bidang seni dibanding ilmuwan yang kurang berprestasi. Berikut adalah temuan 15 peneliti dari Michigan State University tentang tingkat keterlibatan para pemenang Nobel di bidang seni relatif terhadap ilmuwan biasa:

Sebuah penelitian representatif atas ribuan warga Amerika menunjukkan hasil yang sama untuk para usahawan dan penemu. Orang-orang yang memulai bisnis dan mendaftarkan paten lebih banyak hobi di waktu senggang untuk menggambar, melukis, arsitektur, patung, dan sastra.

Ketertarikan kalangan usahawan, penemu, dan ilmuwan terkemuka pada seni tampak jelas mencerminkan rasa ingin tahu dan bakat mereka. Orang-orang yang terbuka pada cara baru dalam memandang ilmu pengetahuan dan bisnis juga cenderung kagum pada ekspresi ide dan emosi lewat gambar, suara, dan kata-kata.[5] Namun, tak sekadar orang orisinal tertentu yang mencari paparan seni. Seni kemudian menjadi sumber wawasan kreatif yang dahsyat.

Saat Galileo menyiarkan penemuan mengagumkan tentang pegunungan di bulan, sesungguhnya kekuatan pembesaran pada teleskop yang ia gunakan tak cukup mendukung penemuan tersebut. Namun, ia mengenali pola zigzag yang memisahkan wilayah gelap dan terang di bulan. Astronom lain melihat bulan dengan teleskop yang sama, tetapi hanya Galileo "yang mampu menyadari implikasi wilayah gelap dan terang tersebut," tulis Simonton. Ia memiliki pengalaman mendalam di bidang fisika dan astronomi, tetapi juga pengalaman yang luas di bidang gambar dan lukis. Berkat latihan artistik dalam teknik yang disebut *chiaroscuro*, yang menitikberatkan cara menampilkan bagian terang dan bayangan, Galileo mampu menemukan pegunungan yang tak bisa dilakukan oleh orang lain.

---

[5] Ciri kepribadian yang paling dihubungkan dengan ketertarikan pada seni disebut keterbukaan (*openness*), kecenderungan mencari hal yang baru dan beragam dalam pekerjaan intelektual, estetika, dan emosional. Saat psikolog Robert McCrae menganalisis 48 pertanyaan kepada 51 budaya berbeda, salah satu indikator keterbukaan terbaik adalah setuju pada pernyataan: "Kadang-kadang saat membaca puisi atau melihat karya seni, saya merasakan dingin atau gelombang kebahagiaan." Di seluruh dunia, dari AS, Jepang, Brazil hingga Norwegia, orang yang paling terbuka pikirannya mengalami perasaan dingin estetik–menggigil dan merinding–saat mengapresiasi karya seni atau mendengarkan musik yang indah. "Saya diberkahi selera musik yang kuat," tulis Charles Darwin, sehingga saat mendengarkan sebuah lagu pujian, "terkadang tulang saya menggigil."

Seperti para ilmuwan, usahawan, dan penemu yang sering menemukan ide baru dengan memperluas pengetahuan mereka melalui keterlibatan seni, kita juga bisa mendapatkannya dengan memperluas khazanah budaya. Penelitian pada orang dewasa yang sangat kreatif menunjukkan bahwa mereka cenderung lebih sering pindah kota daripada teman sebayanya di masa kecil. Hal ini membuat mereka merasakan berbagai budaya dan nilai-nilai, serta memperkuat sifat fleksibel dan adaptasi. Dalam sebuah penelitian baru-baru ini, tim peneliti yang dipimpin profesor di bidang strategi, Frédéric Godart, mendalami kemungkinan apakah kreativitas dipengaruhi lama waktu orang berada di luar negeri. Mereka memusatkan penelitian pada industri fesyen, dengan menelusuri peringkat dari pembeli dan kritikus mode atas kreativitas koleksi yang dihasilkan oleh ratusan rumah mode sepanjang dua puluh satu musim. Para peneliti juga mendalami biografi para direktur kreatif, menelusuri pengalaman internasional para ikon industri seperti Giorgio Armani, Donna Karan, Karl Lagerfeld, Donatella Versace, dan Vera Wang.

Koleksi mode paling kreatif datang dari rumah mode yang direkturnya memiliki pengalaman ke luar negeri paling banyak. Namun, ada tiga kompleksitas dari pernyataan ini. Pertama, lama waktu *tinggal* di luar negeri tidak berpengaruh; tetapi lama *bekerja* di luar negerilah dengan secara aktif terlibat dalam desain di negara lain, yang memprediksi apakah koleksi mereka akan berhasil. Koleksi paling orisinal datang dari para direktur yang pernah bekerja di dua atau tiga negara yang berbeda.

Kedua, semakin berbeda budaya asing dengan budaya tanah airnya, kontribusi pengalaman terhadap kreativitas mereka semakin besar. Seorang warga Amerika akan mendapat sedikit kontribusi bila bekerja di Kanada, dibandingkan dengan bagian orisinalitas yang ia dapatkan jika bekerja di Korea atau Jepang.

Namun, bekerja di berbagai negara dengan beragam budaya saja tidaklah cukup. Faktor ketiga dan yang terpenting adalah kedalaman—lama waktu yang dihabiskan bekerja di luar negeri. Masa yang pendek hanya sedikit memengaruhi, karena sang direktur tak cukup lama menginternalisasi ide baru dari budaya asing dan me-

madukan dengan perspektif lama. Orisinalitas tertinggi terjadi saat sang direktur menghabiskan waktu 35 tahun bekerja di luar negeri.

Pengalaman Rick Ludwin sejalan dengan model tersebut. Ia memiliki kedalaman karena lebih dari satu dekade menggarap sketsa komedi yang berbeda. Ia memiliki keluasan karena hidup di dunia televisi, setara dengan tinggal di beberapa negara yang sangat berbeda: acara ragam hiburan dan acara khusus, acara *talkshow* siang dan larut malam. Karena fasih dalam berbagai bahasa pertelevisian, ia bisa melihat hal menjanjikan ketika yang lain meragukan. Begitu mendapat persetujuan untuk *Seinfeld*, ia mengawasi acara ini dan mengandalkan penulis naskah yang berstatus orang dalam-orang luar seperti dia sendiri. Hampir semuanya berasal dari acara larut malam, dan kebanyakan belum pernah bekerja di acara komedi situasi sebelum *Seinfeld*. Ini berarti "tak pernah ada masalah dengan ide aneh."[6]

Bahayanya Intuisi: Letak Kesalahan Steve Jobs

Ketika pertama kalinya Steve Jobs naik Segway, ia tidak mau turun. Ketika Dean Karmen memberi giliran investor potensial lain, Jobs menyerahkan dengan enggan. Jobs mengundang Kamen makan malam bersama, dan seperti cerita jurnalis Steve Kamper, Jobs

[6] Apakah pengalaman yang beragam benar-benar membangkitkan orisinalitas, ataukah orang orisinal yang mencari pengalaman yang beragam? Di rumah mode, mungkin direktur yang paling kreatif akan memilih menyatu dalam budaya baru selama mungkin. Mungkin ini sebagian benar, tetapi ada bukti bahwa pengalaman yang beragam bisa menumbuhkan kreativitas. Ketika kita meragamkan basis pengetahuan, besar kemungkinan kita akan mencicip ide orisinal dan mendapatkan kembali pengetahuan yang tak konvensional. Penelitian menunjukkan bahwa orang lebih kreatif saat diingatkan pada masa-masa saat hidup dalam budaya asing, dan orang berkemampuan dwibahasa cenderung lebih kreatif dibanding orang yang hanya bicara satu bahasa. Dan dalam sebuah eksperimen, saat orang-orang Amerika-Eropa menonton *slide show* selama 45 menit tentang budaya perpaduan Amerika-China, mereka lebih kreatif menulis kisah Cinderella untuk anak-anak Turki dibanding rekan-rekannya yang hanya mempelajari Amerika atau China saja.

"menganggap mesin tersebut sama orisinal dan menariknya dengan PC, dan merasa ia *harus* terlibat."

Steve Jobs terkenal akan kemampuan melakukan taruhan besar berdasar intuisi dan bukan dari analisis sistematis. Mengapa taruhannya sering begitu tepat dalam piranti lunak dan perangkat keras, tetapi salah dalam produk ini? Tiga kekuatan utama yang membuat Jobs terlalu percaya diri akan potensi Segway adalah: tidak berpengalaman dalam bidang ini, arogansi, dan antusiasme.

Mari kita mulai dari pengalaman. Seperti halnya banyak eksekutif NBC yang terlalu berpengalaman dalam komedi situasi tradisional untuk menilai kegeniusan *Seinfeld* yang tak biasa, investor awal Segway malah mengalami masalah sebaliknya: mereka tak terlalu paham masalah transportasi. Jobs mengkhususkan diri di dunia digital, Jeff Bezos adalah raja ritel di Internet, dan John Doerr kaya raya karena berinvestasi pada piranti lunak dan perusahaan Internet seperti Sun Microsystems, Netscape, Amazon, dan Google. Mereka adalah pelaku orisinal di bidangnya masing-masing, tetapi menjadi penemu di bidang tertentu tak membuat mereka menjadi peramal hebat di bidang lain. Agar bisa memperkirakan kesuksesan ide baru dengan akurat, yang paling baik adalah menjadi penemu di bidang yang Anda nilai.

Penelitian baru yang dipimpin Erik Dane menunjukkan penyebabnya pada kita: intuisi hanya akurat di bidang yang kita miliki pengalamannya. Dalam sebuah eksperimen, orang melihat sepuluh tas tangan karya perancang dan menilai asli atau palsu. Setengah partisipan hanya diberi waktu lima detik untuk menebak, sehingga mereka terpaksa mengandalkan perasaan. Setengah yang lain diberi waktu 30 detik, sehingga mereka bisa memeriksa dan menganalisis penampilan tas tersebut. Tim Dane juga mengukur pengalaman mereka dalam hal tas tangan—sebagian sangat berpengalaman, punya lebih dari tiga tas tangan buatan Coach atau Louis Vutton, sedangkan yang lain tak pernah menyentuh sama sekali.

Jika Anda memiliki beberapa tas tangan karya perancang tersebut, semakin cepat Anda memeriksanya, semakin akurat penilaian Anda. Pemilik tas yang berpengalaman lebih akurat 22 persen saat

diberi waktu lima detik dibanding yang diberi waktu tiga puluh detik. Jika bertahun-tahun Anda meneliti tas tangan, intuisi Anda dapat mengalahkan analisis karena pikiran tak sadar lebih ahli dalam mengenali pola. Jika Anda mendapat waktu untuk berpikir, pola umum mudah lenyap dalam detail.

Namun, jika tak tahu sama sekali tentang tas tangan, intuisi tak akan membantu Anda. Ketika berhubungan dengan produk yang tak familier, Anda harus mundur dan menilainya. Orang non-ahli akan membuat penilaian yang lebih tepat jika melakukan analisis menyeluruh. Saat Steve Jobs memiliki firasat bahwa Segway akan mengubah dunia, ia tergoda oleh daya tarik impulsif kebaruan dan bukan oleh pengujian hati-hati atas manfaat alat tersebut. Psikolog Harvard yang menjadi salah satu otoritas terpenting dalam kreativitas, Teresa Amabile, mengingatkan bahwa untuk menjadi orisinal yang sukses, sebuah penemuan harus baru—tetapi juga harus praktis. Di dunia digital yang didominasi bit dan *byte* yang tak tampak, Jobs sangat menyukai kemungkinan bahwa inovasi terobosan berikutnya akan ada di bidang transportasi. Segway adalah keajaiban teknik dan mengendarainya memberikan sensasi. "Seperti permadani ajaib. Sebagai produk, Segway adalah transformasional," ujar Bill Sahlman, profesor *entrepreneurship* Harvard yang memperkenalkan Kamen pada Doerr. "Namun, bukan produk yang menciptakan nilai. Konsumenlah yang menciptakannya."

Bagi sekelompok orang yang tak berpengalaman di bidang transportasi, banyak pekerjaan rumah yang harus dikerjakan untuk memastikan Segway benar-benar bisa digunakan. Salah satu dari sedikit investor yang mengangkat permasalahan di bidang ini adalah Aileen Lee, bekas *associate partner* yang bekerja untuk Doerr di Kleiner Perkins. Dalam pertemuan direksi, Lee mengajukan pertanyaan cara pemanfaatan Segway. Bagaimana cara menguncinya? Bagaimana cara menyimpan bahan makanan? Ia juga punya pertimbangan praktis lain yang besar: harga. Karena "lima atau delapan ribu dolar itu besar bagi orang biasa." Saat mengenang, ia berkata, "Seharusnya saya lebih tegas dan menyatakan, 'Kita keliru.'"

Orang yang sejak awal skeptis adalah Randy Komisar. Ia pernah menjadi usahawan, penasihat senior di Apple, CEO di LucasArts Entertainment, dan anggota dewan pendiri TiVo. "Saya membayangkan seolah-olah menjadi mereka bersama usahawan. Saya tak menganggap diri lebih pandai dari mereka, tetapi saya melihat sesuatu yang berbeda dengan mereka. Saya rasa mereka melihat sebuah teknologi brilian dalam penerapan yang tampak sangat baru. Kami menaikinya saat itu, benar-benar pengalaman ajaib berada di atas dua roda, berputar-putar, dan seimbang dengan sendirinya," kenang Komisar. "Kesan pertama adalah pengalaman yang 'wow'. Namun mengapa saya tak bisa diyakinkan dengan itu?"

Saat Komitsar meneliti pasar, ia melihat kemungkinan besar Segway tidak menggantikan mobil, tetapi akan menjadi substitusi bagi pejalan kaki atau pesepeda. Ia tak memandangnya sebagai produk untuk orang biasa. "Suatu perubahan perilaku yang besar dengan harga yang sangat mahal untuk nilai yang terbatas, di luar faktor 'wow' bagi siapa pun yang berkaki dua," jelasnya. Meski jika alat ini diizinkan digunakan di trotoar (yang masih menjadi tanda tanya) dan harganya terjangkau, butuh waktu bertahun-tahun agar orang mau mengendarainya. Ia malah menyarankan untuk memusatkan manfaat alat tersebut di lapangan golf, pelayanan pos, kepolisian, dan taman-taman Disney. "Anda bisa mengetahui apakah ada imbal balik antara biaya dan nilai dalam penerapan, yang mungkin ada beberapa keunggulan." Namun, Komisar tetap sangat meragukannya:

> *Saya masih melihatnya sebagai sebuah perubahan perilaku yang sangat signifikan dengan biaya yang sangat besar. Belum jelas bagi saya apakah alat ini akan meningkatkan produktivitas tukang pos, atau bahwa itulah tujuan pelayanan kantor pos, yang sangat dikekang oleh kontrak serikat pekerja. Di lapangan golf, orang berkeliling naik mobil listrik seharian. Jadi mengapa mereka harus pakai alat ini?*

Sementara itu, Jobs bertahan pada intuisinya tentang kebaruan: "Jika cukup banyak orang menyaksikan alat ini, Anda tak perlu meyakinkan mereka untuk mengarsiteki kota-kota di sekitarnya. Mereka itu cerdas, dan hal ini akan terjadi."

Seperti penjelasan psikolog pemenang Nobel Daniel Kahneman dan pakar pengambil keputusan Gary Klein, intuisi hanya dapat dipercaya saat orang berpengalaman membuat penilaian di lingkungan terprediksi. Jika Anda menghadapi gejala sakit pasien sebagai dokter atau memasuki gedung terbakar sebagai pemadam kebakaran, pengalamanlah yang membuat intuisi Anda lebih akurat. Ada hubungan tetap dan kuat antara pola yang pernah Anda lihat dengan yang Anda hadapi saat ini. Namun, jika Anda pialang saham atau pengamat politik, kejadian masa lalu tak memiliki implikasi yang dapat dipercaya untuk masa sekarang. Kahneman dan Klein meninjau bukti bahwa pengalaman telah membantu fisikawan, akuntan, analis asuransi, dan pemain catur—semuanya bekerja di bidang yang hubungan sebab-akibatnya cukup konsisten. Namun, petugas perizinan, hakim pengadilan, analis intelijen, psikiatris, dan pialang saham tak banyak mengambil manfaat dari pengalaman. Di dunia yang berubah cepat, pelajaran dari pengalaman dapat membawa kita ke arah yang salah. Dan karena tingkat perubahan semakin cepat, lingkungan kita menjadi semakin tak bisa diperkirakan. Hal ini membuat intuisi kurang bisa dipercaya sebagai sumber pengetahuan tentang ide baru dan menempatkan analisis di posisi yang semakin penting.

Meski Jobs tak berpengalaman cukup dalam transportasi, mengapa ia begitu percaya pada intuisi? Inilah yang membawa kita pada faktor kedua: "Ada arogansi yang menemani kesuksesan," jelas Komisar. Andai ia lebih keras memaksakan kekhawatirannya, "Mungkin Steve Jobs akan bilang, 'Engkau benar-benar tak paham.'" Penelitian di bidang transportasi dan penerbangan telah mendukung Komisar. Semakin sukses seseorang di masa lalu, semakin buruk kinerjanya saat memasuki bidang baru. Ia terlalu percaya diri dan kurang mencari umpan balik kritis walaupun konteksnya sudah berbeda sama sekali. Jobs termasuk salah seorang yang terkena

jebakan kesuksesan: dengan rekam jejak dan sejarah yang membuktikan kesalahan penentangnya, ia tak mau repot-repot memeriksa intuisinya dengan mengumpulkan cukup masukan dari para penemu dengan pengetahuan di domain yang relevan. Dan intuisinya semakin menyesatkan saat menghadapi gaya presentasi Dean Kamen.

Bahaya Ketertarikan

Saat Kamen menawarkan Segway, dengan semangat ia membicarakan bagaimana negara berkembang seperti China dan India sedang membangun kota-kota seukuran New York setiap tahun. Pusat-pusat perkotaan akan dipadati dengan mobil yang berakibat buruk bagi lingkungan. Segway dapat memecahkan masalah tersebut. "Kepribadiannya sangat kuat," kenang Aileen Lee. "Dia menguasai teknis, berpengalaman, dan sangat tertarik pada masalah-masalah ini, sehingga membuat orang tercengang."

Dalam sebuah studi yang dipimpin profesor di bidang kewirausahaan Cheryl Mitteness dari Northeastern University, lebih dari 60 *angel investor* melakukan penilaian pada 3.500 penawaran dari usahawan dan memutuskan apakah akan dibiayai atau tidak. Para investor mengisi sebuah survei tentang apakah gaya mereka intuitif atau analitis, membuat peringkat ketertarikan dan antusiasme usahawan, dan kemudian memeriksa potensi pendanaan setiap perusahaan baru. Hasilnya, semakin intuitif investor semakin besar kemungkinan ia terpengaruh ketertarikan sang usahawan.

Seperti uraian Daniel Kahneman dalam buku *Thinking, Fast and Slow*, intuisi bekerja dengan cepat, berdasar emosi yang sedang hangat, sementara nalar adalah proses yang lebih lambat dan dingin. Investor intuitif berpeluang besar terjebak dalam antusiasme usahawan; investor analitis kemungkinan besar lebih fokus pada fakta dan membuat penilaian dingin atas peluang bisnis. Gaya intuitif Jobs membuatnya larut dalam antusiasme Kamen dan kebaruan teknologi yang terkandung di dalamnya. Keangkuhan dan ketiadaan

pengalaman di bidang transportasi membuat Jobs mudah percaya pada hal-hal yang nantinya terbukti menjadi positif salah.

Saat menilai prospek ide baru, kita mudah tergoda oleh antusiasme orang-orang di balik ide tersebut. Eksekutif Google, Eric Schmidt dan Jonathan Rosenberg, menyatakan, "Seseorang yang berhasrat tidak memperlihatkan hasratnya secara terang-terangan, melainkan di dalam hatinya." Hasrat menyaksikan ide mulai berbuah tak tampak dalam ekspresi emosi penggagasnya. Antusiasme yang kita tambahkan pada kata-kata, nada suara, dan bahasa tubuh kita bukanlah petunjuk semangat yang kita rasakan, tetapi hanya cerminan kemampuan presentasi dan kepribadian kita.

Sebagai contoh, hasil penelitian menunjukkan bahwa orang ekstrovert cenderung lebih ekspresif dibanding orang introvert sehingga tampil lebih bersemangat. Namun, pada dasarnya sifat ekstrovert maupun introvert tak memengaruhi kesuksesan sebagai usahawan. Anda bisa menyukai suatu ide dan yakin sukses, meski mengkomunikasikannya dengan cara yang tenang.

Saya tak bermaksud menyatakan bahwa semangat tak ada hubungannya dengan kesuksesan berwirausaha. Ada banyak bukti usahawan yang bersemangat mampu menumbuhkan usaha mereka lebih cepat dan lebih sukses. Pada Kamen, ia kekurangan elemen semangat yang membantu agar idenya berkembang dari penemuan menjadi tindakan berpengaruh. Bukannya diyakinkan oleh semangat Kamen menciptakan Segway, para investor awal seharusnya menilai semangat membangun perusahaan dan membawa produk tersebut sukses di pasar. Untuk itu seharusnya mereka tak hanya menaruh perhatian pada apa yang ia *ucapkan*. Mereka juga harus mememeriksa apa yang ia *kerjakan*.

Setelah mempelajari perjalanan hidup Kamen, Komisar menyimpulkan bahwa Kamen lebih mengesankan sebagai penemu daripada usahawan. Di masa lalu, penemuan Kamen yang paling sukses adalah jawaban atas persoalan konsumen yang datang padanya. Pada 1970-an, ia menelurkan ide pompa infusi obat portabel ketika saudaranya seorang dokter mengeluh para perawat harus terus-menerus memberikan obat-obatan dan seharusnya bisa di-

otomatisasi, serta banyaknya pasien yang terpaksa dirawat di rumah sakit padahal bisa mendapatkan pengobatan di rumah. Pada 1980-an, Kamen mengembangkan mesin dialisis portabel setelah Baxter Healthcare meminta perusahaannya memperbaiki alat dialisis ginjal bagi pasien diabetes. Ia pandai menciptakan solusi brilian dari masalah yang telah ditemukan orang lain, tidak pandai menemukan masalah yang tepat untuk dipecahkan. Dalam kasus Segway, ia berangkat dari solusi dan kemudian memburu permasalahannya. Ia membuat kesalahan dengan menyodorkan teknologi dari awal, bukan merespons permintaan pasar.

Meskipun bersemangat dalam hal Segway, Kamen tak siap mengeksekusinya dengan sukses. Jika ingin memperbaiki kemampuan memilih ide, kita tak boleh melihat *apakah* orang itu sukses. Kita harus menelusuri *bagaimana* ia sukses. "Saat kami mengamati Dean, kami menyaksikan pendiri yang kredibel dengan kisah penemuan sukses dalam perangkat kesehatan, dan dengan orang-orang yang bermitra dengannya untuk membuat produk tersebut masih bersamanya," kata Aileen Lee. "Namun, ketika membahas pembuatan produk sesungguhnya, maka eksekusi harian dan produk yang biayanya efektif itu penting." Kamen tak memiliki pengalaman tersebut. Bill Sahlman menambahkan, "Yang terpenting bukan gagasannya, tetapi selalu eksekusinya."

Jika kita ingin memperkirakan apakah sang pemilik gagasan baru akan sukses mewujudkan, selain antusiasme yang terungkap tentang idenya kita harus fokus pada antusiasme eksekusi yang tecermin melalui tindakan. Rick Ludwin memasang taruhan pada Jerry Seinfeld dan Larry Davis bukan karena mereka tampak bersemangat saat menawarkan naskah—atau bahkan karena benar-benar gembira konsep mereka menjadi acara. Ia memberi mereka kesempatan, karena mereka memperbaiki konsep dan mengamati kemampuan mereka mengeksekusi dengan benar. "Mereka adalah orang yang mengurung diri di ruang pembuat naskah berusaha mencari cara memperbaiki babak kedua di tengah malam. Anda bisa melihat betapa cermatnya Jerry bekerja. Itulah semangat yang Anda cari."

Lensa Korektif untuk Pemilihan Ide

Kegagalan pribadi saya berinvestasi di Warby Parker adalah negatif salah yang besar. Setelah membaca penelitian tentang pemilihan ide, saya menyadari salah satu keterbatasan saya: Saya bukan rekan sesama pencipta di bidang tersebut dan juga bukan pembelinya. Awalnya saya menyalahkan jeleknya perkiraan kreatif saya dengan daya pandang normal saya yang 20/20. Jika Anda tak pernah punya kacamata, sangatlah sulit mengukur preferensi mereka yang berkacamata. Namun, setelah merenungkan, sesungguhnya kekurangan saya adalah tentang keluasan. Saya terjebak pada pola pikir baku cara tradisional jual-beli kacamata. Andai saja saya meluangkan waktu menggali ide sebelum mendengarkan tawarannya, atau membaca bagaimana penjualan busana dan produk asesori lain secara *online*, mungkin saya akan lebih terbuka terhadap ide tersebut.

Keempat pendiri Warby Parker tak menggunakan kacamata kuda ini: mereka memiliki kedalaman dan keluasan pengalaman yang tepat. Tiga di antaranya berkacamata dan memiliki gabungan pengalaman di bidang biorekayasa, perawatan kesehatan, dan perbankan. Salah satunya, Dave, kehilangan kacamata saat bepergian ke luar negeri beberapa bulan tanpa telepon genggam. Saat kembali ke Amerika Serikat, kebutuhan akan telepon dan kacamata di saat yang sama memberikan perspektif segar. Neil Blumenthal tak berkacamata, tetapi menghabiskan lima tahun bekerja di lembaga nirlaba yang melatih perempuan memulai usaha di Asia, Afrika, dan Amerika Latin. Produk yang diajarkan untuk dijual adalah kacamata. Pekerjaan ini memberikan pengetahuan yang cukup mendalam tentang industri optik: dia tahu lensa kacamata dapat dibuat, dirancang, dan dijual dengan harga lebih murah. Dan dengan bekerja di luar jalur kacamata yang konvensional, ia mendapatkan keluasan mengadopsi pendekatan baru yang segar. "Orisinalitas yang berasal dari orang dalam itu sangat jarang," terang Neil pada saya, "Terutama ketika mereka sudah terikat dan nyaman seperti di industrik optik."

Karena keragaman pengalaman, para usahawan di Warby Parker tak terhambat oleh model yang ada atau dibatasi oleh cara pikir

evaluatif. Alih-alih menganggap ide mereka akan berhasil dan masuk dalam mode berjualan penuh seperti yang dilakukan Kamen, sejak awal mereka mencari umpan balik ekstensif dari rekan sesama pencipta dan pembeli potensial. Dengan memotong rantai penjualan, mereka bisa menetapkan bisa menjual satu kacamata yang biasanya seharga 500 dolar AS menjadi hanya 45 dolar. Setelah seorang pakar pemasaran memperingatkan bahwa biaya-biaya mereka akan naik—dan bahwa harga dianggap sebagai tanda kualitas—mereka membuat survei dengan contoh produk, kemudian secara acak memberikan harga yang berbeda pada pembeli. Mereka menemukan peluang pembelian naik sampai harga sekitar 100 dolar, lalu mendatar dan menurun di harga yang lebih tinggi. Mereka menguji berbagai rancangan situs web dengan teman-teman untuk mengetahui bagian yang paling banyak membangkitkan kepercayaan yang lebih kuat, bukan sekadar jumlah klik.

Karena perusahaan lain juga bisa menjual kacamata secara *online*, para pendiri menyadari bahwa merek menjadi sangat penting bagi kesuksesan. Untuk menentukan nama perusahaan, mereka menghabiskan waktu enam bulan mencari ide, membuat tabel berisi lebih dari dua ribu nama potensial. Mereka menguji nama yang mereka senangi melalui survei dan kelompok fokus, dan mendapati nama Warby Paker yang terinspirasi dari Kerouac ini terdengar canggih dan unik, serta tak memicu asosiasi yang negatif.

Sebagian besar keberhasilan Warby Parker baru-baru ini adalah buah dari cara mereka melibatkan rekan-rekan dalam evaluasi ide. Mereka menciptakan program bernama Warbles, dengan mengundang semua orang dalam perusahaan untuk mengirim saran dan permintaan akan fitur teknologi baru kapan pun. Sebelum Warbles diperkenalkan, mereka menerima sepuluh hingga dua puluh kiriman ide per kuartal. Dengan program baru ini, jumlah kiriman melonjak hingga hampir empat ratus karena para pegawai percaya bahwa proses seleksi ide berjalan secara meritokrasi. Salah satu saran membuat perusahaan merombak cara menjalankan penjualan ritel; saran lain menghasilkan sistem *booking* baru untuk janji pertemuan. "Neil dan Dave sangat brilian," kata *chief technology officer* Warby Parker, Lon Binder, "namun, tak mungkin mereka sebrilian gabungan dua ratus orang."

Alih-alih membatasi akses ide dan menyerahkan pada segelintir manajer untuk memutuskan ide yang dikejar dan diterapkan, Warby Parker menjadikan saran-saran itu benar-benar transparan dalam sebuah dokumen Google. Setiap orang dalam perusahaan dapat membaca, memberi komentar, dan mendiskusikan dalam pertemuan dua mingguan. Ini persis seperti yang direkomendasikan Justin Berg, bahwa ide tak hanya dievaluasi oleh para manajer, tetapi juga oleh rekan sesama pembuat ide—yang cenderung lebih terbuka pada ide baru yang radikal. Waktu yang digunakan karyawan untuk menggali ide membuat mereka lebih mahir memilah saran-saran dari rekan sekerja yang berharga.

Tim teknologi mendapat kekuasaan penuh untuk menyortir permintaan dan mengerjakannya sesuai keinginan mereka. Sepertinya demokrasi, tetapi ada satu pembedanya: untuk memandu karyawan pada saran mana yang merepresentasikan prioritas strategis perusahaan, manajer berhak memilih saran yang bagus dan menurunkan saran yang buruk. Untuk menghindari positif salah dan negatif salah, hak ini tidak mengikat. Tim teknologi dapat menolaknya dengan memilih permintaan yang tak banyak dipilih dan bekerja untuk membuktikan nilainya. "Mereka tak menunggu izin untuk memulai sesuatu," ujar pakar psikologi terapan Reb Rebele, yang melakukan penelitian pada Warby Parker. "Namun, mereka mengumpulkan umpan balik dari rekan-rekan sebelum menunjukkan pada pembeli. Mereka cepat memulai lalu mengurangi kecepatan."

Andai saja ide Segway disampaikan melalui proses seperti Warbles, jauh lebih banyak umpan balik kritis yang mungkin masuk dan membatalkan pembuatan Segway—atau menghasilkan rancangan yang lebih bermanfaat. Sebelum terlambat, Dean Kamen seharusnya dapat mencoba membuatnya menjadi lebih praktis atau melisensikan teknologi pada yang mampu mewujudkannya.

Segway mungkin gagal, tetapi Kamen masih tetap menjadi penemu brilian. Jeff Bezos masih menjadi usahawan visioner, dan John Doerr masih menjadi investor cerdik. Baik dalam membuat ataupun mengevaluasi ide baru, yang dapat Anda lakukan adalah mengukur keberhasilan dengan pembanding seperti yang dilakukan

pemukul bola dalam pertandingan bisbol. Seperti kata Randy Komisar, "Jika pukulan saya mencapai 0,300, saya genius. Itu karena masa depan tidak bisa diramalkan. Semakin cepat Anda tahu, semakin cepat Anda menguasai."

Dean Kamen telah mengerjakan kegiatan baru untuk membuka serangkaian penemuan baru, kembali di bidang pelayanan kesehatan tempat dia menorehkan tanda orisinalitasnya. Ada lengan palsu dengan teknologi robotik maju sehingga seorang tentara atau cacat tangan bisa mengambil sebutir anggur dan mengoperasikan bor tangan. Penemuan ini dinamai "Luke," diambil dari adegan Star Wars saat Skywalker mendapatkan lengan bionik. Ada mesin Stirling baru yang tenang dan hemat bahan bakar untuk menghasilkan listrik dan memanaskan air. Mesin ini menjalankan alat pemurni air Slingshot yang dapat memurnikan air minum dari sumber apa pun, tanpa filter, dan dapat menggunakan bahan bakar dari kotoran sapi.

Saat menawarkan Slingshot pada Komisar, Kamen tampil seperti saat menawarkan Segway. Namun lagi-lagi Komisar masih skeptis. Karena sering bepergian ke negara berkembang sendirian, Komisar menganggap mesin ini terlalu canggih bila dipasang di daerah tanpa listrik. Jika tak berfungsi, mesin ini akan berakhir di tumpukan sampah. Masih perlu pembuktian apakah perkiraan ini akurat ataukah negatif salah.

Peluang Kamen terbaik sebagai penemu adalah menelurkan ide-ide baru dan mengumpulkan lebih banyak masukan dari rekan-rekan penemu lain untuk menajamkan visinya pada ide yang mungkin terbukti bermanfaat. Sebagai investor, Anda akan bisa melihat dengan lebih jelas, tetapi Anda masih akan berjudi dengan sebelah mata. Alih-alih menanamkan modal pada satu ide saja, langkah yang paling bijak adalah mempertaruhkannya pada seluruh portofolio ciptaan Kamen.

Pada 2013 saja ada lebih dari tiga ratus ribu paten dibuat di Amerika Serikat. Peluang salah satu penemuan tersebut akan mengubah dunia sangatlah kecil. Setiap penemu berpeluang lebih baik jika menelurkan ide-ide sepanjang hidupnya. Kita hanya fokus pada puncak kesuksesan saat menilai kejayaan mereka, bukan di saat normal.[]

3

AMBIL RISIKO DENGAN OPINI BERBEDA

Memperjuangkan Keyakinan

"Semangat besar selalu menghadapi perlawanan dari pikiran rata-rata."

–Albert Einstein

PADA AWAL 1990-an, Carmen Medina adalah seorang analis CIA berkarier bagus. Ia bertugas di Eropa Barat selama tiga tahun. Saat kembali ke Amerika Serikat, ia mendapati bahwa penugasannya itu membuat kariernya mundur. Setelah terikat dari satu tugas ke tugas lain yang tak sesuai dengan keahlian dan minat, ia mencari cara lain untuk mengabdi. Ia mulai menghadiri kelompok-kelompok kerja tentang masa depan intelijen.

Selama berkarier di CIA, Medina melihat masalah mendasar dalam komunikasi di kalangan intelijen. Sistem yang berlaku (*default*) dalam berbagi informasi adalah melalui "laporan intelijen yang sudah selesai." Laporan tersebut disampaikan sehari sekali dan sulit berkoordinasi lintas bagian. Analis tak mendapat saluran untuk berbagi pandangan. Karena pengetahuan secara terus-menerus berkembang, informasi penting terlalu lama untuk bisa sampai ke tangan orang yang tepat. Karena nyawa menjadi taruhan dan keamanan nasional dalam ancaman, setiap detik menjadi berharga. Setiap bagian secara efektif menerbitkan koran harian sendiri. Medina merasakan kebutuhan akan sistem yang berbeda sama sekali, yang memungkinkan perkembangan terbaru sampai di setiap badan. Untuk membongkar silo-silo dan mempercepat komunikasi, ia menawarkan pandangan yang sangat melawan budaya organisasi: alih-alih mencetak berlembar-lembar kertas laporan, badan-badan intelijen harus mulai menyiarkan temuan secara langsung dan mengirimkannya melalui Interlink, internet rahasia kalangan intelijen.

Rekan-rekan kerja Medina langsung menolak saran tersebut. Rencana seperti usulan Medina belum pernah dicoba. Menurut mereka, Internet adalah ancaman bagi keamanan nasional. Dengan

sistem saat ini mereka dapat memastikan bahwa dokumen tercetak bisa sampai ke penerima yang membutuhkan; sedangkan komunikasi elektronik sepertinya tak aman untuk itu. Jika informasi jatuh ke tangan yang salah, kita semua dalam bahaya.

Medina pantang mundur. Jika tujuan utama grup ini adalah mengeksplorasi masa depan, dan ia tak bisa memperjuangkan pendapat yang diyakininya di sana, di mana lagi ia bisa melakukannya? Setelah menyaksikan bagaimana mesin faksimile memungkinkan penyampaian informasi secara lebih efisien, ia yakin bahwa revolusi digital akhirnya akan mengguncang dunia intelijen. Ia terus mendukung platform Internet yang memungkinkan CIA mengirim dan menerima data intelijen dari badan lain seperti FBI dan NSA.

Medina terus menyuarakan opininya, tetapi tak seorang pun mau mendengar. Seorang rekan senior memperingatkannya, "Hati-hati dengan ucapanmu di grup ini. Jika kau terlalu jujur dan mengungkapkan apa saja pikiranmu, kariermu bisa hancur." Tak lama setelah itu teman-teman baik pun bahkan mulai mengucilkannya. Akhirnya setelah jenuh dengan minimnya penghargaan yang didapat, kesabarannya pun habis dan ia terlibat dalam pertengkaran. Ia pun cuti sakit tiga hari dan mulai mencari pekerjaan baru.

Ketika tak bisa menemukan pekerjaan lain, ia akhirnya menjadi staf yang pasif—benar-benar hanya itulah pekerjaan di CIA yang bisa ia dapatkan. Untuk sementara ia berdiam diri, tetapi tiga tahun kemudian ia memutuskan bersuara lagi untuk mendukung sistem *online* pelaporan antar badan yang langsung dan kontinu.

Kurang dari satu dekade kemudian, Carmen Medina berperan penting dalam menciptakan landasan kerja Intellipedia, sebuah Wikipedia internal bagi badan-badan intelijen untuk saling bisa mengakses informasi dan pengetahuan satu sama lain. Media ini sangat radikal melawan norma CIA, yang dalam pendapat seorang pengamat,"seperti disuruh mempromosikan gaya hidup vegetarian di Texas."

Pada 2008, Intellipedia menjadi sumber utama badan-badan intelijen untuk menghadapi berbagai tantangan seperti melindungi Olimpiade Beijing dan mengidentifikasi teroris di balik penyerangan

Mumbai. Dalam beberapa tahun, situs ini mengumpulkan lebih dari setengah juta pengguna di kalangan intelijen, lebih dari satu juta halaman, dan 630 juta kali dilihat pengguna—dan memenangkan Medali Pengabdian Keamanan Nasional Amerika. "Sulit melebih-lebihkan apa yang telah mereka kerjakan," ujar seorang pemimpin senior. "Mereka telah membuat transformasi besar hampir dalam semalam tanpa biaya sepeser pun, setelah program-program jutaan dolar lain gagal mencapai hasil seperti itu."

Mengapa usaha pertama Medina dalam menyuarakan opininya gagal dan apa yang menyebabkan ia didengar saat menyuarakannya untuk kedua kalinya? Ternyata di antara dua keadaan itu, dunia telah berubah: Internet telah diterima luas dan serangan teroris 11 September menderingkan alarm perlunya koordinasi antar badan intelijen yang lebih baik. Namun, tak ada solusi *online* sampai Medina bangkit menjadi deputi direktur intelijen di CIA yang memberikan otoritas untuk mendukung Intellipedia. Untuk mencapai jabatan ini, ia perlu belajar cara lain berkomunikasi—bersuara dengan cara yang menghasilkan kredibilitas, dan bukan kehilangan kredibilitas.

Pada titik tertentu kita semua berniat menyuarakan pendapat minoritas, memprotes kebijakan yang tak masuk akal, mendukung cara baru mengerjakan sesuatu, atau memperjuangkan sekelompok orang yang kurang beruntung. Bab ini membahas kapan saat bicara dan cara melakukannya dengan efektif tanpa mengorbankan karier dan hubungan kita. Kapan saat yang tepat menyuarakan dan langkah-langkah apa yang harus diambil agar kita didengar? Sambil membedah penemuan Carmen Medina, Anda akan belajar dari seorang usahawan yang menawarkan perusahaanya dengan cara terbalik dan seorang manajer yang menentang Steve Jobs. Anda akan tahu mengapa manajer yang paling suportif sekalipun kadang memberikan dukungan paling kecil, bagaimana gender dan ras memengaruhi suara, dan mengapa foto diri yang kita sukai berbeda dengan foto diri teman-teman yang kita sukai. Tujuannya adalah menjelaskan cara mengurangi risiko dari menyuarakan pendapat—dan meraih manfaat potensial dari hal tersebut.

Kekuatan Tanpa Status

Para pemimpin dan manajer menghargai karyawan yang berinisiatif menawarkan bantuan, membangun jaringan, mencari pengetahuan baru, dan meminta umpan balik. Namun, ada satu bentuk inisiatif yang tidak disukai: bersuara untuk memberi saran. Dalam sebuah penelitian yang meliputi bidang manufaktur, jasa, ritel, dan badan nirlaba, semakin sering pegawai menyuarakan ide dan keprihatinan pada atasan, semakin kecil kemungkinan mereka mendapat kenaikan gaji dan promosi dalam periode dua tahun. Dalam sebuah eksperimen, saat seseorang menyuarakan keberatannya pada rasisme, ia dicap munafik oleh mereka yang tak bisa menyangkalnya. Ketika kita menaikkan standar moral, bisa jadi kita akan berjalan sendirian.

Untuk memahami hambatan yang dihadapi Carmen Medina, kita perlu memisahkan dua dimensi utama dalam hierarki sosial yang sering bergandengan: kekuatan dan status. Kekuatan melibatkan penggunaan kontrol atau otoritas terhadap pihak lain; status adalah kondisi dihormati dan dihargai. Dalam eksperimen yang dipimpin Alison Fragale, profesor di University of North Carolina, orang dihukum karena berusaha menerapkan kekuasaan tanpa status. Ketika seseorang berusaha menerapkan pengaruh, tetapi tidak dihormati, orang lain menganggapnya sebagai orang yang sulit, koersif, dan memikirkan diri sendiri. Karena kita belum memberi penghargaan padanya, kita merasa ia tak berhak memerintah apa yang harus kita lakukan dan kita menolaknya. Inilah yang terjadi pada Carmen Medina; bertahun-tahun bertugas di luar negeri membuat statusnya rendah. Ia belum mendapat kesempatan membuktikan diri di hadapan rekan-rekannya, sehingga mereka tak mempercayai ide-idenya. Ketika orang mengabaikan pikirannya, rasa frustrasinya pun memuncak.

Ketika kita sedang berusaha memengaruhi orang lain dan mendapati mereka tak menghormati kita, keadaan ini menciptakan siklus kekesalan yang tak berujung-pangkal. Saat berusaha menegaskan otoritas kita sendiri, kita merespons dengan sikap yang semakin

membuat kita tak dihargai. Demonstrasi dari siklus tak berujung-pangkal yang paling mengejutkan terjadi saat peneliti meminta orang-orang mengerjakan sebuah tugas secara berpasangan. Salah satunya diberi kekuasaan untuk memerintah pasangannya mengerjakan sesuatu, agar mendapat bonus 50 dolar. Ketika pemegang kekuasaan yang ditunjuk secara acak itu mengetahui bahwa rekannya menghargai dan menghormatinya, sebagian besar mereka memilih memberi tugas yang masuk akal: agar mendapat bonus 50 dolar, rekannya harus menceritakan lelucon atau menuliskan pengalaman sehari sebelumnya. Namun, ketika pemegang kekuasaan tahu bahwa pasangannya meremehkan, ia membalas dengan memberikan tugas-tugas memalukan, seperti menyuruh menggonggong seperti anjing tiga kali, bilang "aku kotor" lima kali, atau menghitung mundur dari angka lima ratus dengan kelipatan tujuh. Hanya karena diberitahu mereka tak dihargai, peluang menggunakan kekuasaan untuk merendahkan orang lain naik dua kali lipat.

Carmen Medina tak sampai sejauh itu. Namun, saat ia terus bersuara, usahanya untuk menunjukkan kekuasaan tanpa status ditanggapi negatif. Status tak bisa diaku; status hanya bisa diperoleh atau diberikan.

Saat usaha keduanya pada tahun-tahun berikutnya, Medina tak mengorbankan kariernya dengan mencoba menyerang sistem dari bawah. Ia malah berusaha meraih status dengan menjadi bagian dari sistem dan kemudian mengubahnya dari dalam. Seperti pengamatan pembuat film ikonik Francis Ford Coppola, "Cara menjadi berkuasa bukanlah dengan menentang Kemapanan, tetapi pertama-tama tempatkan diri di dalamnya dan kemudian tantang dan khianati Kemapanan itu." Saat Medina mengambil risiko untuk mengungkapkan gagasannya lagi, ia mengamankan portofolio risiko dengan melamar pada pekerjaan yang fokus pada keamanan informasi. Tugas utamanya adalah menjaga informasi agar tetap aman. "Ini bukan pekerjaan yang akan saya pilih dalam keadaan normal—pekerjaan ini sangat konservatif," kenangnya.

> *Hal-hal lain yang harus saya kerjakan dengan keamanan publikasi kami juga tidak menyenangkan saya. Namun, akhirnya saya bisa memanfaatkan dengan cara yang lebih kecil untuk melakukan hal-hal yang ingin saya bereskan. Di bagian paling bawah daftar tanggung jawab saya adalah mulai menjajaki pilihan publikasi digital untuk hal-hal yang kami usahakan tetap aman. Saya bisa berlindung di bawah jabatan tinggi yang sangat konservatif. Inilah portofolio risiko yang berimbang.*

Sebelumnya, usulan berbagi informasi melalui internet terasa sebagai ancaman keamanan. Sekarang ia mampu membingkainya menjadi bagian dari misi melindungi keamanan. "Orang melihat saya memperjuangkan sesuatu, bukan sekadar menentang kemapanan. Saya berpikir jika saya mampu membuktikan diri di posisi ini, saya akan mendapat peluang menanam benih-benih perubahan yang lebih besar."

Saat usahanya mulai dihargai, Medina mengakumulasikan sesuatu yang disebut psikolog Edwin Hollander sebagai penghargaan idiosinkrasi—kebebasan memulai sesuatu di luar harapan kelompok. Penghargaan ini diperoleh dari rasa hormat bukan dari pangkat: penghargaan diterima berdasarkan kontribusi yang telah diberikan. Kita menghentikan anggota berstatus rendah yang berusaha menentang *status quo*, tetapi menoleransi dan terkadang memuji orisinalitas seorang bintang berstatus tinggi.

Dalam eksperimen baru-baru ini yang dilakukan Silvia Belleza, orang menempatkan status dan kompetensi para dosen pria di universitas top 14 persen lebih tinggi ketika mengenakan baju kaus dan berjenggot dibanding ketika mereka berdasi dan klimis tanpa jenggot. Kebanyakan dosen berbusana formal dan jika menolak mengikuti norma biasanya akan terkena dampaknya. Mereka yang berhasil menyingkirkan ciri-ciri umum adalah yang telah mendapatkan penghargaan idiosinkrasi untuk bertindak sekehendak hati.

Setelah bekerja di bagian keamanan, beberapa tahun kemudian Carmen Medina membuat kemajuan besar di bidang digital. Dengan menghasilkan karya yang memajukan misi CIA, ia mendapatkan penghargaan idiosinkrasi untuk memulai visinya berbagi informasi. Dia dipromosikan ke level eksekutif. Pada 2005, Sean Dennehy dan Don Burke, dua analis CIA dari bagian yang berbeda, menyatukan kekuatan untuk membantu menciptakan Intellipedia, variasi rahasia dari Wikipedia yang dapat diakses oleh kalangan intelijen. Banyak manajer skeptis terhadap keunggulan wiki untuk berbagi informasi lintas organisasi. "Usaha penerapan perangkat ini di kalangan intelijen pada dasarnya seperti memberi tahu mereka bahwa orangtua mereka telah salah mengasuh," aku Dennehy. Mereka ditolak di setiap tahapan sampai akhirnya bertemu Carmen Medina, yang diam-diam telah membangun jaringan pemberontak di dalam CIA. Ia memberi dukungan tingkat senior yang dibutuhkan untuk rintisan usaha mereka, menjamin adanya ruang bagi mereka untuk memperkenalkan dari konsep *open source* pada sebuah budaya yang dibangun di atas kerahasiaan.

Karena memegang kekuasaan, Medina tak lagi terlalu mengkhawatirkan cara menyampaikan idenya. Namun, dalam prosesnya, untuk mendapatkan status yang akhirnya memberikannya kekuasaan, ia memang harus mengubah caranya berbicara. Perubahan strateginya ini memiliki sedikit kesamaan dengan promosi teraneh oleh sebuah perusahaan baru yang mungkin pernah Anda temui.

Memberi Kesan Negatif: Efek Sarick

Setelah anak pertama mereka lahir, Rufus Griscom dan Alisa Volkman kaget dengan banyaknya penawaran dari iklan palsu dan nasihat buruk tentang pengasuhan anak. Mereka merintis sebuah majalah *online* dan jaringan *blog* bernama Babble untuk menentang hal-hal klise yang dominan tentang *parenting* dan mengemas kebenaran yang hakiki dengan selimut humor. Pada 2009, saat Griscom menawarkan Babble pada para pemodal ventura, ia melakukan hal-hal

yang bertentangan dengan yang seharusnya dilakukan usahawan: ia mempresentasikan lima alasan untuk *tidak* berinvestasi pada bisnisnya.

Mestinya cara ini akan menggagalkan promosinya. Para investor mencari alasan untuk menyetujui, dan ia datang dengan daftar alasan untuk menolak. Seharusnya usahawan menyajikan kelebihan perusahaan, bukan kekurangannya. Namun, pendekatan terbalik ini berhasil: pada itu, Babble mendapatkan pendanaan 3,3 juta dolar.

Dua tahun kemudian Griscom mendatangi Disney untuk mengetahui apakah mereka tertarik membeli Babble. Dalam penawaran kali ini, sama sekali tak masuk akal kalau membeberkan kekurangan perusahaan. Tak masalah jika mengakui perusahaan baru Anda punya masalah; Anda bisa berjanji memperbaiki kesalahan-kesalahan tersebut. Namun, saat menawarkan sebuah perusahaan mapan, Anda mempunyai segalanya untuk menekankan aspek-aspek positifnya—dan Anda tak akan berlama-lama membahas hal-hal yang menutupi aspek-aspek positif tersebut.

Meskipun demikian, anehnya Griscom melakukannya lagi. Salah satu paparannya bertuliskan: "Inilah Mengapa Anda Sebaiknya Tidak Membeli Babble."

Saat presentasi di depan divisi keluarga digital Disney, ia menjelaskan bahwa tingkat keterikatan pengguna lebih rendah dari ekspektasi, yaitu kurang dari tiga halaman yang dibuka (*page view*) pada setiap kunjungan. Seharusnya Babble menjadi situs web *parenting*, tetapi 40 persen isinya tentang para selebriti. Dan sistem pendukung situs web sangat butuh pembaruan.

Akhirnya Disney membeli Babble seharga 40 juta dolar.

Inilah yang disebut Efek Sarick, yang diambil dari nama ilmuwan sosial Leslie Sarick.

Dalam kedua situasi di atas, Griscom mempresentasikan ide pada orang-orang yang lebih berkuasa dari dirinya, dan ia berusaha meyakinkan mereka agar mau menanamkan modal. Kebanyakan kita beranggapan bahwa kita harus persuasif, harus menekankan kekuatan dan meminimalkan kelemahan. Jenis komunikasi semacam ini cocok jika pendengarnya adalah orang yang suportif.

Namun, ketika Anda menawarkan gagasan baru atau menyatakan saran perubahan, pendengar Anda akan cenderung skeptis. Investor mencari celah-celah dalam argumentasi Anda; manajer mengejar alasan mengapa usul Anda takkan berhasil. Dalam keadaan seperti itu, lebih efektif menggunakan bentuk komunikasi tanpa daya seperti Griscom dengan menekankan kelemahan-kelemahan gagasan Anda. Ada empat alasan untuk itu.

Keunggulan pertama adalah memulai dengan kelemahan akan melucuti senjata pendengar ide Anda. Profesor pemasaran Marian Friestad dan Peter Wright menemukan bahwa saat kita sadar bahwa seseorang berusaha meyakinkan kita, secara alamiah kita akan memasang tameng mental. Rasa percaya diri yang merajalela adalah bendera merah—tanda kita perlu mempertahankan diri melawan pengaruh dari luar. Di awal perjalanan Babble, Griscom menyampaikan pada dua presentasi pertama bahwa semuanya sesuai dengan bisnis sambil berharap bisa menyenangkan mereka dengan momentum dan potensi Babble. "Setiap kali saya mengatakan sesuatu yang menekankan kelebihan, saya akan mendapat jawaban skeptis," kenangnya. "Optimisme yang tak terkendali memberi kesan sebagai keterampilan menjual; entah mengapa tampak tak jujur, dan akibatnya menemui skeptisisme. Setiap orang alergi pada perasaan atau kecurigaan bahwa dirinya sedang ditawari sesuatu yang harus dibeli."

Pada pertemuan ketiga, Griscom membalik caranya, dan memulai diskusi jujur tentang kesalahan-kesalahan perusahaan dan yang membuatnya selalu bergadang. Meskipun taktik ini mungkin biasa digunakan dalam debat, tetapi sangat tidak konvensional bagi usahawan. Meskipun demikian, tanggapan peserta presentasi jauh lebih baik dibanding pertemuan sebelumnya. Perhatian mereka beralih dari usaha mempertahankan diri menjadi pencarian jalan keluar masalah. Griscom memutuskan mencoba cara yang sama pada investor dan mendapatkan tanggapan yang sama; mereka membuka pertahanan mereka. "Saat menampilkan *slide* bertuliskan 'Inilah mengapa Anda sebaiknya tidak membeli perusahaan ini', respons pertama adalah tawa. Kemudian saya melihat badan mereka lebih santai. Tulisan tersebut jujur; tak tercium, terasa, atau terlihat apa

pun seperti sedang menjual. Mereka tak lagi merasa sedang ditawari sesuatu untuk dibeli."

Saat pertama kali Carmen Medina berusaha mengutarakan pendapat, ia gagal mengakui keterbatasan idenya. Ia menekankan ide tersebut sebagai fakta bahwa kalangan intelijen harus lebih terbuka berbagi informasi, dan menyuarakan pendapat berbahaya yang hanya menekankan manfaat keterbukaan. Seorang teman mengungkapkan penyebabnya, "Carmen, kau bicara seolah kau takkan senang sampai setiap orang mengakui bahwa ucapanmu benar." Dalam kesempatan kedua beberapa tahun kemudian, ia lebih menyeimbangkan presentasinya dengan mengungkapkan "ada sedikit keraguan dengan mengatakan, 'Mungkin saya salah.'"

Setelah naik jabatan menjadi pemimpin, Medina berada di posisi sebagai penerima tawaran. Ketika orang hanya berusaha meyakinkan nilai positif suatu ide, ia langsung menyimpulkan bahwa "ide ini penuh kelemahan; mereka benar-benar belum memikirkan secara menyeluruh. Mereka menyusun presentasi sedemikian rupa agar saya tak menemukannya. Jika orang mempresentasikan kekurangan atau kelemahan, saya berada di pihaknya. Alih-alih menawarkan, mereka malah memberi masalah untuk dipecahkan."

Sejalan dengan perubahan cara berinteraksi, sikap jujur kita mengakui adanya masalah mengubah cara penilaian orang. Dalam sebuah eksperimen menarik, Teresa Amabile meminta orang menilai kecerdasan dan keahlian peresensi buku. Ia ingin tahu apakah pengubahan tekanan dalam sebuah resensi buku akan mengubah penilaian orang terhadap sang peresensi. Ia mengambil sebuah resensi buku di *NewYork Times* dan menyuntingnya menjadi dua resensi. Meski isinya identik, tetapi diubah menjadi satu resensi memuji dan satu resensi yang menjatuhkan. Setengah pelaku eksperimen secara acak diminta membaca resensi positif:

> *Dalam 128 halaman yang bersemangat, Alvin Halter menampilkan diri sebagai pengarang muda Amerika yang sangat cakap dalam karya fiksi pertamanya. Buku* A Longer Dawn *adalah novel—puisi prosa, jika Anda ingin menyebutnya—*

> *tentang dampak yang sangat luar biasa. Buku ini bercerita tentang hal-hal dasar: kehidupan, cinta, dan kematian, dan ditulis intensitas sedemikian tinggi sehingga keunggulan penulisan ini mencapai sebuah tingkat baru di setiap halamannya.*

Setengah partisipan yang lain membaca versi keras dari ulasan yang sama. Amabile tak mengubah bahasa, tetapi mengganti beberapa kata sifat yang penting dalam penilaian tersebut.

> *Dalam 128 halaman tanpa semangat, Alvin Halter menampilkan diri sebagai pengarang muda Amerika yang sama sekali tak cakap. Buku A Longer Dawn adalah novel—puisi prosa, jika Anda ingin menyebutnya—tentang dampak yang kecil. Buku ini bercerita tentang hal-hal dasar: kehidupan, cinta, dan kematian, dan ditulis intensitas sedemikian rendah sehingga kedangkalan penulisan ini mencapai kedalaman baru di setiap halamannya.*

Versi mana yang membuat peresensi tampak lebih cerdas? Seharusnya sama saja. Kualitas tulisan tidak berubah. Kosa katanya setara, demikian juga tata bahasanya. Butuh tingkat kemampuan yang sama untuk menulis kedua versi tersebut. Namun, orang menganggap peresensi kritis lebih cerdas 14 persen, dan memiliki keahlian sastra 16 persen lebih tinggi, dibanding peresensi yang memuji.

Orang menganggap seorang amatir bisa menghargai karya seni, tetapi butuh profesionalitas untuk bisa mengkritiknya. Hanya dengan mengubah beberapa kata dari positif menjadi negati—*bersemangat* menjadi *tanpa semangat*, *cakap* menjadi *tak cakap*, *dampak sangat besar* menjadi *dampak yang kecil*, *intensitas tinggi* dengan *intensitas rendah*, *ketinggian keunggulan penulisan* menjadi *kedalaman kedangkalan penulisan*—sudah cukup membuat penilai kritis tampak lebih pintar. "Nabi yang menyampaikan kematian dan kehidupan tampak bijak dan penuh pengetahuan," tulis Amabile,

"sedangkan pernyataan positif dianggap sebagai 'Pollyana' yang naif."[7]

Inilah manfaat kedua memulai dengan keterbatasan gagasan: cara ini membuat Anda tampak cerdas.[8] Rufus Griscom pertama kali menemukan hal ini di awal karier di bidang penerbitan. "Tak ada yang lebih memalukan dibanding menulis review yang terlalu positif," simpulnya. Meskipun sang peresensi menyukai bukunya, ia merasa wajib menambahkan satu paragraf di akhir penilaian yang menyatakan kekurangan. Menurut Griscom, inilah cara peresensi mengatakan, "Saya bukan orang bodoh; saya tak sepenuhnya terpukau pada pengarang buku ini. Saya bisa menilainya." Ketika ia menceritakan masalah Babble pada investor, ia menunjukkan bahwa ia tak terlena dengan idenya sendiri atau berusaha mengelabui mereka; ia cekatan menilai kekurangannya sendiri. Ia cukup pandai untuk membereskan masalah dan mengantisipasi beberapa masalah yang akan mereka temui. Saat Griscom mengutarakan masalah bisnis yang dihadapi, ia tak hanya mengesankan berpengetahuan, tetapi juga jujur dan rendah hati. Tentu saja menyoroti kelemahan bisa menjadi senjata makan tuan, jika pendengarnya tak langsung mengenali masalah; cara ini malah memberi mereka amunisi untuk menjatuhkan ide Anda. Namun, sebelumnya pendengar Griscom telah skeptis dan mereka akan menemukan banyak permasalahan melalui uji kelayakan. "Tugas investor adalah menemukan kesalahan perusahaan. Dengan mengungkapkan kesalahan model bisnis, saya melakukan sebagian pekerjaan mereka. Cara ini membangun kepercayaan," jelas Griscom.

---

[7] Sikap optimis yang tak masuk akal. Istilah ini diambil dari nama tokoh anak perempuan yang diciptakan penulis Amerika, Eleanor Porter. (Penerjemah).

[8] Seperti yang mungkin telah Anda antisipasi, cara ini tak manjur jika gagasan yang Anda tawarkan buruk. Psikolog dari Stanford, Zak Tormala, menemukan bahwa pendengar lebih yakin saat seorang ahli mengungkapkan keraguan daripada keyakinannya, sebagai hasil dari unsur kejutan. Kita berharap seorang usahawan atau agen perubahan adalah orang yang yakin. Ketika tak demikian, minat kita terpicu, dan kita lebih menaruh perhatian pada pesannya—yang berarti kita mengakui bahwa ide itu menarik. Efek Sarick hanya terjadi jika pesan yang Anda sampaikan memang meyakinkan.

Dengan mengungkapkan kelemahan bisnis secara jujur malahan membuatnya lebih kredibel saat menyatakan kekuatan bisnis. "Anda harus yakin untuk rendah hati mengakui kelemahan Anda," kata Griscom. "Jika saya berkeinginan menceritakan apa yang salah dengan bisnis saya, investor akan berpikir, 'Pasti ada banyak sekali hal yang benar di dalam bisnis tersebut'." Disney akhirnya sangat mempercayai Griscom, sehingga setelah membeli Babble mereka menggandengnya untuk menjalankan unit bisnis selama dua tahun sebagai *vice president* dan *general manager*. Di sana ia memegang peranan kunci dalam mengembangkan strategi digital Disney Interactive. Efek Sarick berhasil lagi.

Keuntungan keempat pendekatan ini adalah cara ini memberikan penilaian yang lebih menguntungkan pada ide itu sendiri, berkat bias dalam hal cara kita memproses informasi. Untuk menggambarkan bias ini, saya sering meminta para eksekutif menilai seberapa bahagia diri mereka setelah merenungkan hal-hal positif dalam hidup. Salah satu grup mendapat tugas menulis tiga hal baik dalam hidupnya; grup lain harus membuat daftar dua belas hal baik tersebut. Setiap orang mengira grup dua belas lebih bahagia: semakin banyak kenikmatan yang Anda hitung, semakin baik perasaan Anda pada keadaan diri. Namun, kebanyakan yang benar adalah sebaliknya. Kita lebih bahagia setelah membuat daftar tiga hal baik daripada dua belas hal baik. Mengapa bisa begitu?

Psikolog Norbet Schwarz menunjukkan bahwa semakin mudah memikirkan sesuatu, kita semakin menganggapnya lebih umum dan penting. Kita menggunakan kemudahan mengingat sebagai informasi. Para eksekutif sangat gampang mengungkapkan tiga hal yang baik dalam hidupnya. Mereka langsung menuliskan daftar kecintaan mereka kepada anak, pasangan, dan pekerjaan. Karena sangat mudah membuat daftarnya, mereka menyimpulkan bahwa hidup mereka sangat bagus.

Jelas lebih sulit menyebutkan dua belas kebaikan dalam hidup. Setelah menyebut keluarga dan pekerjaan, para eksekutif sering menyebut teman-teman dan bertanya apakah mereka boleh menyebutkan satu per satu secara terpisah. Setelah berusaha keras mem-

buat daftar dua belas hal baik tersebut, mereka berkesimpulan bahwa ternyata kehidupan mereka tak begitu bagus.[9]

Inilah yang terjadi pada investor saat Rufus Griscom menyebutkan kelemahan Babble. Dengan memahami masalah yang paling serius, ia membuat investor lebih sulit menggali kekurangan perusahaan Babble sendiri. Ketika mereka menyadari sulitnya memikirkan masalah-masalah lain dan memutuskan masalah Babble sesungguhnya tak separah itu. Griscom menyaksikannya di awal rapat pimpinan ketika pertama kali ia menguji cara penawaran terbalik ini. "Ketika saya mengarahkan pada faktor-faktor yang dapat mematikan perusahaan, respons pimpinan lain benar-benar terbalik: oh, masalah-masalah ini tak terlalu berat. Hukum ketiga Newton juga berlaku dalam dinamika manusia: setiap aksi mendapatkan reaksi yang setara dan berlawanan."

Seperti mempresentasikan faktor negatif bisa membuat pendengar kesulitan memikirkan faktor negatif lain, mengungkapkan sesuatu secara efektif bergantung pada cara kita membuat fitur-fitur positif lebih mudah diproses.

Tak Kenal Maka Tak Sayang

Lihatlah daftar lagu yang familier ini. Pilih salah satu dan ketukkan jari Anda di meja sesuai ritmenya:

- "Happy Birthday"
- "Mary Had a Little Lamb"
- "Jingle Bells"

---

[9] Karena saya merasa bersalah telah mengubah penilaian kepuasan hidup mereka, saya mengimbanginya dengan meminta mereka menyebutkan tiga atau dua belas hal buruk dalam hidup mereka. Menyebutkan tiga hal buruk itu mudah; dan membuat kita berpikir bahwa hidup ini tidak terlalu menyenangkan. Namun, sesungguhnya sulit menyebutkan dua belas hal buruk, yang bisa menimbulkan kesadaran bahwa hidup bisa sebegitu buruk. Cara lainnya adalah meminta orang menilai seseorang yang terkenal. Dalam sebuah eksperimen psikolog Geoffrey Haddock, orang membuat dua atau tiga sifat buruk Tony Blair. Setelah menghasilkan lebih banyak alasan untuk tak menyukainya, mereka malah lebih menyukainya. Memikirkan banyak sifat negatif itu sulit, sehingga mereka beranggapan bahwa ia tak seburuk itu.

- "Rock Around the Clock"
- "Twinkle, Twinkle Little Star"
- "Row, Row, Row Your Boat"
- "The Star-Spangled Banner"

Sekarang menurut Anda berapa besar peluang salah satu teman Anda akan mengenali lagu yang Anda ketukkan tersebut?

Bertahun-tahun saya mempraktikkan percobaan ini pada para pimpinan dan mahasiswa. Permainan ini menyenangkan baik saat pesta malam maupun untuk keperluan pendidikan. Berapa perkiraan Anda? Jika Anda menjawab nol, maka Anda perlu meragukan kemahiran Anda mengetuk atau sangat meragukan kesehatan telinga teman Anda. Pada penelitian aslinya di Stanford, setelah mengetukkan satu lagu, orang menganggap pendengar akan bisa menebak dengan mudah. Mereka memperkirakan kemungkinan 50 persen pendengar akan menebak dengan tepat. Namun, saat dilakukan, hanya 2,5 persen pendengar yang tepat tebakannya. Dari 120 lagu yang diketukkan, diharapkan 60 lagu bisa ditebak. Kenyataannya hanya tiga yang dikenali. Saya mendapati hasil yang sama di berbagai organisasi. Dalam sebuah acara kepemimpinan senior di JP-Morgan Chase, CEO Jamie Dimon memperkirakan bahwa eksekutif yang duduk di hadapa—tetapi kebanyakan kita terlalu percaya diri dengan tebakan kita. Mengapa?

Secara alamiah mengetukkan ritme sebuah lagu tanpa kita mendengarkan lagunya di otak pikiran itu mustahil. Ini sebabnya mustahil pendengar membayangkan lagu dari ketukan membingungkan Anda tanpa mendengarkan irama. Seperti tulisan Chip dan Dan Heath dalam buku *Made to Stick*, "Pendengar tak bisa mendengar lagu—yang mereka dengar hanyalah ketukan yang tak berhubungan, seperti kode morse aneh."

Inilah tantangan utama saat meyampaikan ide orisinal. Ketika Anda menjelaskan sebuah opini baru, Anda tidak sedang mendengarkan lagu dalam pikiran Anda.

Anda menulis lagunya.

Anda sudah menghabiskan waktu berjam-jam, berhari-hari, berbulan-bulan, atau mungkin bertahun-tahun memikirkan ide tersebut. Anda merenungkan masalah, merumuskan solusi, dan mengasah visi. Anda memahami lirik dan melodi ide Anda dalam hati. Pada kondisi seperti ini, tak mungkin pendengar membayangkan seperti apa lagunya saat pertama kalinya ia mendengar.

Ini menjelaskan mengapa kita sering kurang bisa mengomunikasikan ide. Kita sudah akrab dengan ide kita sehingga kita mengabaikan seberapa besar paparan yang dibutuhkan pendengar agar bisa memahami dan tertarik dengan ide kita. Saat profesor Harvard John Kotter meneliti para agen perubahan beberapa tahun lalu, ia menemukan mereka biasanya kurang mengomunikasikan visi sampai sepersepuluh kali lipat. Rata-rata mereka menyampaikan arah perubahan hanya sepersepuluh kali dari jumlah yang dibutuhkan para pemangku kepentingan mendengarnya. Dalam satu periode tiga bulanan, karyawan mungkin menerima 2,3 juta kata dan angka. Rata-rata dalam periode itu, visi perubahan hanya diungkapkan dalam 13.400 kata dan angka: pidato 30 menit satu kali, sekali dalam satu jam rapat, satu kali *briefing*, dan satu kali memo.

Karena lebih dari 99 persen komunikasi yang dialami karyawan selama tiga bulan tersebut tidak menekankan visi, bagaimana bisa diharapkan mereka mengerti apalagi memahami? Para agen perubahan tak menyadari hal ini, karena informasi tentang visi selalu bergaung dalam telinga mereka sendiri.

Jika kita ingin orang menerima ide orisinal kita, maka kita harus menyampaikan, lalu membilas, dan mengulanginya lagi. Untuk memberikan gambaran, dari dua kata berikut manakah yang lebih Anda sukai?

Jika Anda seperti kebanyakan orang, maka Anda akan lebih memilih *sarick* daripada *iktitaf*. Namun, pilihan ini tak ada hubungannya dengan kata-kata itu sendiri.

Psikolog terkemuka Robert Zajonc menyebutnya efek paparan belaka: kita semakin menyukai sesuatu semakin kita sering menjumpainya. Saat ia menampilkan kata-kata tak bermakna *iktitaf* dan *sarick* untuk pertama kalinya pada orang-orang, kedua kata tersebut sama menariknya. Namun, ketika Zajonc menunjukkan salah satu kata tersebut dua kali sebelum uji perbandingan, orang telah mengembangkan pilihan pada kata tersebut—dan respons menyukai meningkat pesat setelah lima, sepuluh, dan dua puluh lima kali melihat kata tersebut.

Untuk meningkatkan kesukaan Anda pada kata *sarick*, saya telah lima kali memasukkan kata tersebut di bagian buku ini tentang Rufus Griscom.

Sebenarnya Efek Sarick itu tidak ada, dan tak ada ilmuwan sosial bernama Leslie Sarick. Saya mengarangnya untuk menunjukkan efek paparan belaka. (Sebagai catatan, Rufus Griscom memang ada, seperti halnya nama-nama lain di buku ini).

Efek paparan sangat banyak direplikasi—semakin akrab sebuah wajah, huruf, angka, suara, rasa, merek, ataupun huruf China, semakin kita menyukainya. Ini terjadi di berbagai budaya dan spesies; bahkan anak ayam pun memilih yang familier. Uji kesukaan saya adalah saat orang melihat foto diri dan teman-temannya baik pada posisi biasa maupun terbalik, seperti melihat cermin. Kita memilih foto yang biasa, karena begitulah cara kita biasanya melihat mereka. Namun, kita suka melihat foto diri yang terbalik, karena begitulah cara kita melihat diri kita di cermin. "Keakraban tak membuat orang mengabaikan," ujar usahawan Howard Tullman. "Keakraban menumbuhkan kenyamanan."

Salah satu penjelasan efek ini adalah paparan meningkatkan kemudahan memproses. Memahami ide baru menuntut usaha lebih keras. Semakin sering kita melihat, mendengar, dan menyentuh, kita semakin nyaman dan tak merasa terancam dengannya.

Seperti film yang terbakar terkena paparan cahaya terlalu banyak, dan lagu yang terlalu sering didengar menjadi gangguan di kepala kita, terlalu akrab dengan suatu ide juga bisa menimbulkan kebosanan. Namun, saat menyampaikan pendapat, orang jarang

membanjiri pendengarnya. Secara umum, bukti menunjukkan bahwa rasa suka terus meningkat saat orang terpapar suatu ide sepuluh sampai dua puluh kali. Tambahan paparan masih bermanfaat untuk ide yang lebih kompleks.

Yang menarik, paparan tersebut lebih efektif jika diberikan secara singkat dan dicampur dengan ide lain untuk menjaga rasa ingin tahu pendengarnya. Menyisipkan jeda antara pemaparan ide dan evaluasi adalah cara terbaik untuk memberikan waktu agar ide mengendap terlebih dahulu. Jika Anda sedang menyampaikan pendapat pada atasan, mungkin Anda bisa memulai pembicaraan 30 detik dalam sebuah percakapan di hari Selasa, mengingatkan secara singkat di hari Senin, dan kemudian meminta umpan balik di akhir minggu.

Saat Carmen Medina menjadi deputi direktur intelijen CIA, ia tahu bahwa jika ingin para analis intelijen berbagi informasi dengan lebih terbuka, ia harus memaparkan ide tersebut lebih teratur kepada mereka. Maka ia membuat *blog* di intranet terbatas untuk memodelkan bentuk transparansi usulannya. Dua kali seminggu ia menulis komentar pendek yang mengungkapkan pandangan akan perlunya pengurangan kerahasiaan dan berbagi berita, serta berpendapat bahwa cara ini akan menjadi gelombang di masa depan.

Pada mulanya banyak pimpinan yang secara refleks menolak ide tersebut. Namun, seperti hasil penelitian paparan, pemaparan pendek itu disisipkan di antara komunikasi lain—dan ada jeda di antaranya—menyebabkan para pemimpin mulai memahami ide Medina.

Tak lama kemudian pakar teknologi CIA mengembangkan sebuah platform di intranet yang memungkinkan setiap pegawai membuat blog sendiri, dan membuat lebih cepat dikenal. Orang mulai menyebut Medina atas keberanian mereka membuat *blog*.[10] Berkat

---

[10] Ketika Dennehy dan Burke mulai mendorong orang-orang untuk menyumbangkan isi ke wiki, banyak manajer menolak mengizinkan pegawainya. Mereka mengkhawatirkan pelanggaran keamanan, pengurangan kualitas, dan inefisiensi Namun, ketika mendapat paparan, mereka menjadi terbiasa dengan ide bahwa mereka tak perlu mendapat izin dari rantai komandonya—dan bahwa sesungguhnya jauh lebih efisien berbagi informasi berdasarkan topik daripada berdasarkan bidangnya. Dalam tiga tahun, Intellipedia mendapat rata-rata empat ribu penyuntingan per hari.

kerja keras Medina, kalangan intelijen mendapatkan wadah *blogging* ramai yang menjadi tempat para analis dari berbagai bagian dapat berbagi pengetahuan secara informal.

Berhenti Sebelum Keluar

Saat mempelajari kisah Carmen Medina, saya bingung dengan alasan ia memilih untuk tetap menyuarakan ide yang telah menenggelamkan kariernya tersebut. Berdasarkan sebuah buku klasik karya ekonom Albert Hirschman, ada empat pilihan berbeda dalam menangani situasi yang tak menyenangkan. Tak peduli apakah Anda tak bahagia dengan pekerjaan, pernikahan, atau pemerintah Anda, penelitian berpuluh tahun menunjukkan bahwa Anda punya pilihan antara keluar, bersuara, bertahan, dan mengabaikan.

Keluar berarti memindahkan diri dari keadaan itu sama sekali; keluar dari pekerjaan yang menyedihkan, mengakhiri pernikahan yang kejam, atau keluar dari negeri yang menindas. Bersuara adalah secara aktif berusaha memperbaiki situasi: mendekati atasan untuk menyampaikan ide pengayaan tugas Anda, mengajak pasangan mengikuti konseling, atau menjadi aktivis politik untuk memilih pemerintah yang lebih baik. Bertahan adalah menggeretakkan gigi dan memikulnya: bekerja keras walaupun pekerjaan Anda tak nyaman, tetap mempertahankan pasangan, mendukung pemerintah walaupun Anda tak sepakat dengannya. Mengabaikan berarti tetap bertahan di situasi yang ada, tetapi mengurangi usaha: bekerja seperlunya agar tak dipecat, memilih hobi yang membuat Anda jauh dari pasangan, atau tidak ikut dalam pemilihan.

Secara mendasar, pilihan ini dibuat berdasar perasaan akan kontrol dan komitmen. Apakah Anda yakin bisa memengaruhi perubahan, dan cukup sabar untuk mencobanya? Jika Anda percaya bahwa Anda terperangkap dalam *status quo*, Anda akan pilih mengabaikan jika tak berkomitmen, dan bertahan jika itu yang dipilih. Jika Anda benar-benar merasa bisa membuat perubahan, tetapi tak berkomitmen pada orang, negara, atau organisasi, Anda akan pergi. Hanya ketika Anda yakin bahwa tindakan Anda berguna *dan* sangat peduli, maka Anda mempertimbangkan untuk angkat bicara.

Setelah usaha pertama Carmen Medina menyuarakan ide dibungkam, ia tak lagi yakin bisa membuat perubahan. Ia bukan jenis orang yang mengabaikan tanggung jawab, tetapi sebagian komitmennya terguncang: "Saya merasa seperti pengungsi di atas perahu, antara mengabaikan dan kesetiaan." Bahkan setelah beberapa tahun, ia tak bisa melupakan perasaan bahwa mengemukakan ide itu telah menghancurkan kariernya. "Saya sangat enggan kembali ke sana. Saya belum yakin waktunya sudah tepat," kenangnya sambil menimbang-nimbang. "Mengapa saya masih nekat melakukan lagi? Karena saya sedang bekerja di bawah Mike, atasan favorit sepanjang karier saya."

Rasa komitmen dan kontrol kita pada pekerjaan lebih tergantung pada atasan langsung daripada yang lain. Jika atasan mendukung, ikatan dengan organisasi menguat dan kita merasakan jangkauan pengaruh yang lebih luas. Ketika membayangkan atasan Medina yang mendukungnya berbicara lagi, saya memiliki gambaran tentang seseorang yang menyenangkan—hangat, memercayai, dan kooperatif. Saya kaget saat Medina menggambarkan Mike sebagai orang yang "cenderung sinis dan gampang berubah-ubah." Gambaran ini lebih cocok dengan profil manajer yang menyebalkan, bersikap kritis dan skeptis pada orang lain. Manajer menyebalkan biasanya adalah orang terakhir yang kita datangi saat kita sedang mengerjakan hal penting, tetapi terkadang merekalah pendukung yang terbaik.

Orang ramah menyukai kita dan lebih membenci konflik. Keinginan menyenangkan orang lain dan menjaga keselarasan cende-

rung membuatnya mundur dan bukan membela kita. "Karena orang ramah menghargai kerja sama dan mengikuti norma yang berlaku, mereka tak bisa mendukung hal-hal yang menimbulkan riak dan mengganggu hubungan interpersonal," tulis peneliti manajemen Jeff LePine dan Linn Van Dyne setelah melakukan penelitian tentang menyuarakan pendapat. Orang mengesalkan sering lebih nyaman bersikap melawan orang lain dan menentang aturan umum. Seperti kata seorang pegawai Google, manajer mengesalkan mungkin punya antarmuka yang jelek, tetapi punya sistem operasi yang bagus.

Dalam penelitian yang dipimpin psikolog Stéphane Côté, responden dewasa mengisi survei kepribadian yang mengukur kecenderungan lebih ramah atau lebih tak ramah. Selama tiga minggu, enam kali sehari, mereka melaporkan apa yang dikerjakan dan apa yang dirasakan. Orang ramah merasa paling bahagia di saat-saat memberikan penghargaan dan pujian, tersenyum dan tertawa bersama yang lain, mengungkapkan rasa sayang, meyakinkan orang lain, berkompromi atau membuat konsesi untuk menyenangkan orang lain.

Ketika kita memutuskan mengungkapkan pendapat, mengetahui siapa orang yang kita tuju sama pentingnya dengan cara kita menyampaikan pesan. Ketika bicara pada orang yang ramah, naluri mereka adalah mengangguk dan tersenyum. Dalam usaha mengakomodasi dan menghindari konflik, mereka sering menghindari memberi umpan balik penting. Manajer yang tak sependapat lebih cenderung menentang dan meningkatkan kemampuan kita untuk bicara secara efektif. "Banyak hal yang bisa disebut sebagai sinisme, selama tidak berlebihan," catat Medina. "Saya kira Mike tak pernah yakin bahwa inilah cara yang harus ditempuh organisasi ini, tetapi ia menghormati keberagaman pemikiran. Meskipun ia tak sepenuhnya setuju—dan kami sering tak sepakat dalam banyak hal—saya merasa bisa terbuka kepadanya, dan ia akan memberi kesempatan serta sungguh-sungguh menghentikan saya sebelum saya mencelakai diri sendiri."

Alih-alih pada orang yang sangat setuju, kita lebih baik mengemukakan pendapat pada orang-orang yang punya sejarah orisinali-

tas. Penelitian menunjukkan bahwa manajer yang memiliki rekam jejak pernah menantang status quo akan lebih terbuka pada ide baru dan tak terlalu terancam oleh kontribusi orang lain. Mereka lebih peduli pada cara membuat organisasi lebih baik daripada mempertahankannya seperti saat ini. Mereka terdorong memajukan visi organisasi, karena itu mereka tak terlalu setia sampai menutup mata atas kekurangan organisasi.

"Mike mencintai tempat kerjanya, tetapi ia mau kritis. Matanya akan berlinang saat membicarakan misi," kata Medina. "Dibanding manajer mana pun di badan ini, rasa toleransinya pada orang yang sulit diterima, orang eksentrik itu tinggi."

Dengan dukungan atasan yang teguh memegang prioritas utama untuk memperkuat CIA, Medina memulihkan kembali perasaan kontrol dan komitmennya. Setelah tahu atasan mendukung, ia siap melanjutkan perjuangan mengenalkan keterbukaan berbagi informasi.

Saat naik pangkat Medina menyadari bahwa rekan-rekan menjadi lebih terbuka pada pendapatnya, walaupun mereka sebagian besar adalah manajer madya yang dulu menolak. Sudah lama ilmuwan sosial menunjukkan efek konformitas status-menengah ini. Jika Anda berada di puncak, Anda diharapkan berbeda dan karenanya punya hak lisensi bertindak berbeda. Sedangkan jika status Anda masih berada di dasar hierarki, risiko Anda kecil dan segalanya didapat dengan menjadi orisinal. Namun, segmen menengah hierarki—tempat sebagian besar orang berada dalam organisasi—didominasi rasa tidak aman. Di posisi ini Anda menerima sedikit rasa hormat, Anda menghargai dan tak ingin membahayakan keberadaan Anda dalam kelompok. Untuk menjaga dan meraih status, Anda mengikuti pimpinan untuk menunjukkan nilai Anda sebagai anggota kelompok. Seperti yang ditunjukkan oleh hasil pengamatan sosiolog George Homans, "Sikap konservatif status-menengah mencerminkan kegelisahan orang yang berhasrat meraih posisi sosial, tetapi takut tercabut haknya." Jatuh dari tingkat rendah ke tingkat yang lebih rendah itu jarang menyakitkan, tetapi jatuh dari tingkat menengah ke tingkat rendah itu sangat menghancurkan.

Beberapa waktu lalu saya diminta mewawancarai CEO Google Larry Page di panggung. Saat makan malam sehari sebelum acara, saya bertanya kepadanya mengapa ia dan Sergey Brin begitu enggan keluar dari Stanford dan tidak secara penuh menggarap Google di masa-masa awal perusahaan. Jawabannya adalah mereka fokus pada tangga karier mereka. Kalau saja mereka telah memantapkan diri sebagai superstar akademis, mereka dapat mencurahkan tenaga dan waktu pada Google tanpa takut mengorbankan apa pun secara profesional. Ketika belum memiliki status di awal karier, itulah saat yang tepat mengambil risiko: Page menyibukkan diri di kampus untuk mengerjakan mobil matahari dan membuat printer dari Lego. Namun begitu, mereka berhasil maju secara signifikan dalam meraih gelar doktor, banyak yang dikorbankan jika berhenti begitu saja.

Kepatuhan status-menengah menggiring kita memilih cara aman dibanding cara orisional yang berbahaya. Sosiolog Damon Phillips dari Columbia dan Ezra Zuckerman dari MIT menemukan bahwa para analis sekuritas secara signifikan jarang mengeluarkan peringkat saham negatif ketika mereka atau bank tempat kerjanya berstatus menengah. Pembuatan rekomendasi menjual saham dapat membuat marah eksekutif perusahaan dan investor yang menilai saham tersebut. Analis dengan rekam jejak buruk di bank kecil tak takut mengambil risiko dan analisis bintang di bank elite punya jaring pengaman. Namun, bagi analis menengah di bank biasa yang sedang berusaha meningkatkan diri, rekomendasi negatif bisa menjadi langkah pembatas kariernya.[11]

Saat Carmen Medina naik pangkat, ia menyadari bahwa lebih efektif menyampaikan gagasan ke atasan dan ke bawahan, dan mengurangi waktu pada manajer menengah. Pimpinan senior menganggap ia sebagai satu dari sedikit pegawai yang yakin ada kesalahan dalam CIA dan juga yakin itu bisa diubah. Kredibilitasnya semakin meningkat dengan semakin bertambahnya jumlah rekan junior. Ia berbagi pandangan pada para bintang baru di CIA. Mereka

[11] Benarkan status menengah benar-benar menyebabkan kita memilih kepatuhan dibanding orisinalitas?

menyukai visinya dan memberikan status. "Pegawai muda mengapresiasi ide segar dan menganggapnya sebagai teladan nyata, sehingga sulit bagi yang lain untuk tidak mendengarkannya," kata Susan Benjamin, rekan Medina. "Keadaan ini menguatkan reputasi dan membuat Carmen lebih didengar."

Perempuan Bicara, dan Bahaya Ganda bagi Minoritas Ganda

Berbicara di hadapan para manajer menengah penghindar risiko adalah hal yang menantang bagi setiap orang. Terlebih bagi Carmen Medina sebagai perempuan dalam organisasi yang didominasi para pria. Saat pertama kali mendengarkan cerita ini, secara naif saya beranggapan bahwa masa-masa perempuan dipandang rendah di lingkungan profesional itu telah berlalu dan ia dinilai bukan karena gender, tetapi kualitas gagasannya. Namun, saat menelaah bukti yang ada, saya sedih mendapati bahkan di masa kini pun perempuan berbicara itu tetap sulit. Dalam berbagai budaya, banyak bukti menunjukkan bahwa orang masih memegang kuat-kuat stereotipe peran-gender yang menganggap pria harus asertif dan perempuan harus komunal. Ketika perempuan bicara, ia berisiko melanggar stereotipe gender tersebut. Tindakan ini membuat pendengar menilai ia agresif. Bersuara adalah tindakan kepemimpinan dan seperti yang ditulis Sheryl Sandberg dalam *Lean In*, "Ketika perempuan mencoba memimpin, ia sering dicap *bossy*."

Ketika saya menganalisis data saya sendiri, hasilnya pun sangat memalukan. Di sebuah bank internasional dan sebuah perusahaan pelayanan kesehatan, saya menemukan pria yang mengusulkan ide mencari pendapatan baru akan medapat evaluasi kinerja lebih tinggi, tetapi tidak berlaku demikian bagi perempuan. Penelitian lain menunjukkan bahwa eksekutif pria yang lebih banyak bicara dibanding rekannya akan dihargai, tetapi jika eksekutif perempuan melakukan hal yang sama akan dipandang rendah oleh pria *dan* perempuan. Demikian pula saat perempuan mengajukan saran perbaikan, manajer

menilai sebagai kurang loyal dibanding pria dan kecil kemungkinan dilaksanakan. Pada khususnya di organisasi yang didominasi pria, perempuan harus menghadapi konsekuensi bila menyatakan pendapat.[12]

Di saat kali pertama Carmen menyatakan pendapat, Ia harus menanggung konsekuensi. "Bentuk-bentuk perilaku perempuan yang dapat diterima lebih sedikit dibanding bentuk-bentuk perilaku pria," katanya. Dalam usaha kedua ia mendapat pengalaman berbeda. Karena sebagian tugasnya adalah mengunggah informasi secara *online*, ia tak mengkhawatirkan lagi anggapan tampil terlalu agresif saat menyampaikan ide transparansi. "Di awal 90-an, saat semuanya meledak, komitmen saya pada perubahan dikaburkan oleh rasa frustrasi pribadi karena karier saya tak meningkat. Saya selalu fokus pada diri sendiri," ujar Medina pada saya. "Seluruh perjalanan babak kedua ini benar-benar berbeda dengan babak pertama. Saya fokus pada misi." Penelitian ekstensif menunjukkan bahwa ketika perempuan mengemukakan pendapat atas nama orang lain, mereka menghindari reaksi karena menjadi *komunal*.

Ada sedikit keraguan bahwa jalan yang ditempuh Medina lebih sulit karena ia perempuan di CIA yang didominasi pria. Namun, sebagai gadis Puerto Rico, ia berlatar belakang tidak hanya dari satu kelompok minoritas, tetapi dari dua kelompok. Penelitian baru menyimpulkan bahwa status minoritas ganda ini mungkin telah memperbesar manfaat dan biaya akibat menyatakan pendapat. Peneliti manajemen Ashleigh Rosette yang berlatar belakang Afrika-Amerika, menyadari bahwa ia mendapat perlakuan berbeda saat memimpin dengan asertif, baik oleh perempuan kulit putih maupun pria kulit hitam. Ketika bekerja dengan rekan-rekannya, ia men-

[12] Hal ini menjelaskan pola pelecehan seksual. Dalam tiga penelitian, pakar gender Jennifer Berdahl menemukan bahwa penyebab utama pelecehan seksual bukanlah hasrat seksual; Perempuan yang memenuhi standar kecantikan feminim tidak mengalami pelecehan. Malahan "motivasi utamanya adalah dorongan untuk menghukum perempuan yang menyimpang dari peran gender, karena itu tindakan ini diarahkan pada perempuan yang melanggar konsep ideal perempuan." Perempuan yang "asertif, dominan, dan independen" menghadapi sebagian besar pelecehan, terutama di organisasi yang didominasi pria. Ia menyimpulkan bahwa pelecehan seksual sebagian besar ditujukan pada "perempuan yang angkuh."

dapati bahwa dengan menjadi anggota kelompok minoritas ganda ia menghadapi bahaya ganda. Jika perempuan kulit hitam gagal, ia dievaluasi lebih kasar dibanding orang kulit hitam dan pemimpin kulit putih baik pria maupun wanita. Ia tak sesuai dengan stereotipe pemimpin berkulit hitam atau pemimpin berjenis kelamin perempuan, dan ia mendapatkan bagian kesalahan yang tak adil. Bagi minoritas ganda, tim Rosette menunjukkan bahwa kegagalan bukanlah pilihan.

Meskipun demikian, yang menarik adalah Rosette dan rekan-rekannya menemukan bahwa ketika perempuan kulit hitam bertindak dominan, ia tak menghadapi hukuman seperti halnya perempuan kulit putih dan pria kulit hitam. Sebagai minoritas ganda, perempuan kulit hitam melanggar kategori yang ada. Karena orang tidak tahu stereotipe mana yang disematkan padanya, perempuan kulit hitam mendapatkan fleksibilitas lebih besar untuk bertindak sebagai "kulit hitam" atau sebagai "perempuan" tanpa melanggar stereotipe tersebut.

Namun, hal ini hanya berlaku saat tampak jelas bukti kompetensi. Bagi anggota kelompok minoritas, sangat penting mendapatkan status sebelum menerapkan kekuasaan. Dengan memajukan agenda untuk membuat intelijen *online* dengan diam-diam sebagai bagian dari pekerjaan, Carmen Medina berhasil membangun kesuksesan tanpa terlalu menarik perhatian. "Saya bisa terbang di bawah radar," katanya. "Tak seorang pun menyadari apa yang sedang saya kerjakan. Dan saya sedang maju menuju sasaran dengan pengulangan agar kami menjadi organisasi yang lebih siap-publikasi. Ini hampir mirip dengan percobaan di halaman belakang. Saya terus mengerjakan tanpa halangan."

Begitu Medina telah cukup mengumpulkan kemenangan, ia mulai bersuara lagi—dan kali ini orang sudah siap mendengar. Rosette menemukan ketika perempuan berada di puncak dan jelas-jelas memegang kendali, orang sadar bahwa meski perempuan tersebut melampaui prasangka dan standar ganda, pasti ia termotivasi dan berbakat luar biasa. Namun, apa yang terjadi jika suara masuk ke telinga yang tuli?

Jalur yang Tak Dipilih

Usia Donna Dubinsky mendekati 30 tahun dan itulah masa tersibuk dalam hidupnya. Sebagai manajer distribusi dan penjualan Apple pada 1985, ia benar-benar bekerja tanpa henti dari pagi hingga menjelang tidur, berkonsentrasi habis-habisan mengirim komputer untuk memenuhi ledakan permintaan. Tiba-tiba Steve Jobs mengusulkan penghapusan seluruh gudang di AS, meniadakan persediaan, dan beralih ke sistem produksi *just-in-time* yang merakit komputer berdasar pesanan dan dikirim langsung dengan FedEx.

Dubinsky menganggap ide ini adalah kesalahan besar yang bisa membahayakan seluruh masa depan perusahaan. "Dalam benak saya, keberhasilan Apple tergantung pada keberhasilan distribusi," katanya. Untuk sesaat ia mengabaikan isu ini dan menganggapnya akan berlalu. Ketika tak seperti yang dikira, ia mulai bertindak. Distribusi sudah berjalan baik, tegasnya: timnya telah berhasil dan sesungguhnya tak ada keluhan yang muncul.

Meskipun jago di bidang distribusi, keberatan Dubinsky diabaikan. Akhirnya ia ditunjuk menjadi anggota gugus tugas yang menilai usulan Jobs selama beberapa bulan. Dalam pertemuan gugus tugas terakhir, atasan dari atasannya memerintahkan agar semua menyetujui sistem *just-in-time*. Jobs berkuasa dan mayoritas mengikutinya; Dubinsky adalah minoritas. Apakah ia harus angkat bicara dan menentang pendiri dan pimpinan direksi yang terkenal suka berubah pikiran itu? Ataukah harus tetap diam dan membuat Jobs senang?

Meskipun Dubinsky adalah salah satu dari sedikit perempuan di posisi manajemen pada 1980-an, "tak pernah terlintas dalam pikiran bahwa gender menjadi masalah bagi saya." Ia orang yang berkomitmen—ia mencurahkan tenaga dan pikiran bagi perusahaan. Ia memegang kekuasaan—bertanggung jawab di salah satu bagian divisi distribusi. Ia memutuskan bersikap dan menyatakan keberatan atas usulan Jobs. Karena tahu ia butuh lebih banyak waktu untuk membuktikan pendiriannya, ia pun menemui sang atasan dari atasannya dan menyampaikan ultimatum: jika tak diberi waktu 30 hari untuk membuat usulan tandingan, ia akan keluar dari Apple.

Menarik garis tegas seperti ini adalah langkah berbahaya, tetapi permintaannya dikabulkan. Dubinsky membuat usulan baru untuk mengkonsolidasikan pusat pelayanan konsumen dan bukan beralih ke sistem produksi *just-in-time*. Usulan ini akan menghasilkan manfaat yang diinginkan tanpa risiko apa pun. Usulannya diterima.

"Yang membuat saya didengar adalah hasil dan dampaknya," jelas Dubinsky. Mereka melihat saya sebagai orang yang bisa mewujudkan. Jika Anda dikenal sebagai orang yang bisa memberikan solusi, Anda bekerja dengan baik, maka Anda membangun rasa hormat," Ia telah mendapatkan status sebelum menggunakan kekuasaan, sehingga ia punya kredit *idiosyncrasy* untuk dimanfaatkan.

Dilihat dari luar, prospek berpendapat melawan Steve Jobs tampak seperti maju perang yang pasti kalah. Namun, dengan kecenderungan Jobs untuk berbeda, sesungguhnya ialah orang yang tepat untuk dilawan. Dubinsky paham Jobs menghargai orang yang membantah dan terbuka pada cara-cara baru untuk mengerjakan sesuatu. Dan ia menentang tidak untuk kepentingan pribadi; ia sedang membela Apple.

Karena berani menentang gagasan yang dianggapnya salah, Dubinsky mendapat promosi. Ia tak sendirian. Sejak 1981, tim Macintosh mulai memberikan penghargaan tahunan pada satu orang yang berani menentang Jobs—dan Jobs mempromosikan mereka untuk menjalankan divisi utama Apple.

Perbandingan pengalaman Carmen Medina dan Donna Dubinsky membangkitkan pertanyaan mendasar tentang cara terbaik mengatasi ketidakpuasan. Dalam upaya menghasilkan orisinalitas, pengabaian bukanlah pilihan. Bertahan adalah jalur sementara untuk mendapatkan hak bicara. Tetap dalam jangka waktu panjang, sikap bertahan bisa mempertahankan status quo dan gagal menghilangkan ketidakpuasan Anda. Untuk mengubah keadaan, alternatif yang tersedia hanyalah bangkit dan bersuara.

Bertahun lalu Hirschman telah memperingatkan kita tentang kekurangan dari memilih keluar. Meskipun pilihan ini memberikan keuntungan dengan mengubah lingkungan Anda sendiri, tetapi tak lebih baik bagi orang lain karena *status quo* tetap berlangsung.

"Sikap bersuara menciptakan peluang yang tak muncul bila kita keluar," tegas Hirschman.

Dalam beberapa tahun terakhir dunia berubah sehingga pilihan keluar jauh lebih mudah, dibanding masa-masa Carmen Medina tak bisa mendapatkan pekerjaan di luar setelah kemarahannya pada 1995 di CIA. Meniti karier di satu tempat adalah cara masa lalu: pasar tenaga kerja yang dinamis telah memungkinkan banyak orang menempati posisi baru di tempat baru. Berkat globalisasi, media sosial, dan teknologi transportasi dan teknologi yang maju pesat, kita lebih leluasa dibanding sebelumnya. Dengan keunggulan-keunggulan seperti ini, jika tak bahagia dengan pekerjaan dan mudah pindah kerja, mengapa Anda harus bersusah-payah mengemukakan keberatan?

Dalam pandangan Hirschman, pilihan keluar itu tak baik untuk orisinalitas. Namun, pengalaman Donna Dubinsky mengubah pandangan kita tentang pilihan keluar. Setelah memenangi pertempuran distribusi di Apple, ia menduduki posisi senior di bagian penjualan dan pemasaran internasional Claris, salah satu anak perusahaan piranti lunak Apple. Dalam beberapa tahun, grupnya menyumbang separuh penjualan Claris. Saat Apple menolak memisahkan Claris sebagai perusahaan independen pada 1991, Dubinsky sangat frustrasi karena tak ada peluang sehingga ia keluar. Ia terbang ke Paris untuk menyepi selama setahun dan melukis, merenungkan cara berperan dalam misi yang lebih besar. Saat bertemu dengan seorang usahawan bernama Jeff Hawkins, ia berpendapat bahwa perusahaan baru Jeff, Palm Computing, adalah gelombang besar teknologi berikutnya. Dan ia pun menerima posisi sebagai CEO.

Di bawah kepemimpinan Dubinsky, perusahaan baru ini mengembangkan PalmPilot yang menjadi sukses mudah pertama di pasar baru untuk perangkat digital pribadi. PalmPilot diluncurkan tahun 1996 dan dalam waktu satu setengah tahun telah terjual lebih dari satu juta unit. Namun, pada 1997 ketika Palm dibeli 3Com, Dubinsky tak setuju dengan beberapa keputusan strategis. Contohnya, ketika bagian keuangan ingin agar seluruh departemen memotong anggaran sampai 10 persen, Dubinsky angkat bicara untuk

protes dan meyakinkan agar perusahaan berinvestasi pada bidang yang menguntungkan dan menerapkan pemotongan di bagian-bagian yang tidak menguntungkan. Sebagai jawaban, ia diberi tahu, "Engkau bukan bagian perusahaan yang sangat baik. Kembali ke tempat dan kerjakan bagian tugasmu."

Karena frustrasi, Dubinsky dan Hawkins keluar dari Palm dan mendirikan perusahaan baru, Handspring, pada 1998. Hanya dalam setahun Handspring meluncurkan komputer tangan Visor dan dengan cepat meraup seperempat pangsa pasar. Setelah pengembangan telepon cerdas Treo sukses, Hanspring bergabung dengan Palm pada 2003. Dan dalam beberapa tahun kemudian, Steve Jobs meluncurkan iPhone.

Beberapa tahun sebelumnya Dubinsky mengingat "sedang duduk di dalam ruangan bersama Steve Jobs. Katanya, 'Saya tak mungkin membuat telepon.' Apakah ia akan mengakui bahwa ia telah terpengaruh kami—bahwa kami telah membuat telepon hebat dan ia berubah pikiran? Tidak. Ia takkan pernah mengakui. Meskipun keras kepala, pelan-pelan ia berubah."

Yang membuat Carmen memajukan keamanan nasional adalah tertutupnya peluang keluar; tetapi terbukanya peluang keluarlah yang membuat Donna Dubinsky memelopori revolusi ponsel cerdas. Pelajaran yang dapat dipetik di sini adalah pilihan bersuara tidaklah selalu lebih baik daripada pilihan keluar. Dalam keadaan tertentu, keluar dari organisasi yang membuat gerah dapat membuka jalan yang lebih baik menuju orisinalitas. Cara terbaik adalah menyuarakan pendapat dan mengamankan portofolio risiko kita, sambil bersiap keluar jika perlu. Jika atasan Anda berubah, seperti Jobs, ada alasan untuk tetap tinggal dan bersuara. Namun, jika tidak, dan pendengar Anda tidak terbuka mempertimbangkan perubahan arah, mungkin kita bisa menemukan peluang yang lebih baik di tempat lain.

Mungkin pertanyaan apa yang bisa terjadi akan terus muncul berkepanjangan. Seandainya Medina keluar dari CIA, apakah ia bisa memperjuangkan transparansi dari luar? Jika Dubinsky tetap bertahan

di Apple, apakah perusahaan tersebut akan mengembangkan iPhone ataukah mengembangkan serangkaian inovasi lain?

Kita takkan pernah mendapat jawaban pada skenario bandingan ini, tetapi ada yang dapat kita pelajari dari keputusan Medina dan Dubinsky. Meskipun akhirnya yang satu memilih berbicara dan yang lain memilih keluar, tetapi ada satu kesamaan: mereka memilih bicara dan tak mau berdiam diri. Dalam waktu panjang, penelitian menunjukkan bahwa kesalahan yang kita sesali bukanlah kesalahan pelaksanaan, tetapi kesalahan karena kelalaian. Jika bisa mengulanginya lagi, kebanyakan kita takkan terlalu menahan diri dan lebih banyak mengungkapkan gagasan. Inilah sebenarnya yang dilakukan Carmen Medina dan Donna Dubinsky, dan ini membuat mereka tak terlalu menyesal.[]

4

ASAL CEPAT SAJA TAKKAN SELAMAT

Pemilihan Waktu, Penundaan Strategis, dan Kelemahan Pemain Pertama

"Jangan pernah tunda sampai besok
apa yang bisa kau kerjakan lusa."

—Mark Twain

MALAM SUDAH larut saat seorang pemuda menatap selembar kertas kosong di atas meja kamar hotel. Dengan penuh gelisah ia mengangkat telepon dan mengutarakan beberapa gagasan kepada seorang penasihat di kamar beberapa tingkat di bawahnya. Sang penasihat kemudian buru-buru naik tangga untuk mendiskusikan sebuah pidato yang akan mengubah sejarah. Di pukul tiga dini hari, pemuda tersebut masih bekerja dengan tergesa-gesa, "Tulang-tulang lemas, hampir tumbang kelelahan." Saat itu bulan Agustus 1963, dan walaupun Pawai di Washington demi Pekerjaan dan Kebebasan dijadwalkan pada pagi harinya, Martin Luther King Jr. belum siap dengan pidato penutupan.

"Ia mengerjakannya sepanjang malam, tanpa tidur sekejap mata pun," kenang istri King, Coretta. "Ia akan menjadi pembicara terakhir dan kata-katanya akan disiarkan oleh televisi dan radio kepada jutaan warga Amerika dan seluruh dunia. Karena itu sangat penting menyampaikan pidato yang inspiratif dan bijak."

Pawai tersebut telah dipublikasikan pada pers dua bulan sebelumnya; King tahu bahwa ini akan menjadi peristiwa monumental. Dalam liputan media, seratus ribu massa akan hadir. King ikut andil mengajak sejumlah tokoh terkenal untuk hadir memberikan dukungan. Di antaranya adalah pelopor hak-hak sipil Rosa Parks dan Jackie Robinson, aktor Marlon Brando dan Sidney Poitier, serta penyanyi Harry Belafonte dan Bob Dylan.

Dengan sedikit waktu tersisa untuk menyiapkan pidato penutupan, sudah sewajarnya King segera menulis. Karena setiap pembicara diberi batas waktu lima menit, ia harus memilih kata-kata dengan sangat cermat. Para pemikir besar sepanjang zaman—dari

Benjamin Franklin sampai Henry David Thoreu hingga Martin Luther—tahu bahwa butuh waktu lebih lama untuk menulis pidato pendek daripada pidato panjang. "Butuh dua minggu untuk mempersiapkan pidato sepuluh menit," ujar Presiden Woodward Wilson; "Jika saya boleh berbicara selama mungkin, maka saya tak butuh persiapan sama sekali." Namun, King baru memulai menulis pidato pukul 10 di malam sebelum pawai.

Para orangtua dan guru selalu menuntut anak-anak mengerjakan tugas-tugas lebih awal dan bukan di akhir waktu. Di dunia mandiri saat ini, seluruh sumber daya industri rumahan dikerahkan untuk melawan penundaan. Namun, bagaimana jika ternyata sikap menunda menyebabkan King bisa menyampaikan pidato terbaik di sepanjang hidupnya?

Dalam pekerjaan dan kehidupan sehari-hari, kita selalu diajari bahwa bertindak lebih awal adalah kunci kesuksesan, karena "yang ragu akan kalah." Ketika mendapat tugas penting, kita disarankan segera menyelesaikan sebelum waktunya. Ketika mendapat gagasan orisinal untuk menemukan produk atau memulai usaha, kita didorong menjadi pelaku pertama. Tentu saja ada keunggulan dalam kecepatan: kita dapat yakin menyelesaikan apa yang kita mulai dan mengalahkan pesaing di pasar. Namun, yang mengejutkan saat saya mempelajari para pelaku orisinal, saya mendapati keunggulan bertindak cepat dan menjadi yang pertama sering kalah oleh kekurangannya. Memang burung yang mencari makan lebih dulu mendapatkan cacingnya, tetapi kita tak boleh lupa bahwa cacing pertamalah yang tertangkap.

Bab ini membahas pertanyaan tentang kapan saatnya bertindak orisinal. Ketika Anda bersiap mendayung melawan ombak, Anda bisa memilih berangkat saat fajar menyingsing, menunggu siang hari, atau menunda menjelang tengah malam. Tujuan saya di sini adalah memutarbalikkan asumsi pandangan umum tentang pemilihan waktu yang tepat, dengan membahas manfaat tak terduga penundaan waktu untuk memulai dan menyelesaikan tugas, serta menyampaikan ide kita kepada dunia. Saya akan mendiskusikan kebaikan dan kekurangan penundaan, bagaimana usahawan pelopor

sering butuh usaha dan ketabahan tinggi, mengapa penemu tua lebih sukses daripada penemu muda, dan mengapa pemimpin yang menggerakkan perubahan sebenarnya adalah orang yang sabar menunggu saat tepat. Meskipun menunggu mengandung risiko, Anda akan tahu bahwa menunggu juga bisa mengurangi risiko dengan mencegah mempertaruhkan semuanya dalam satu hal. Anda tak perlu menjadi orang pertama untuk menjadi orisinal, dan pelaku orisinal paling sukses tidak selalu datang tepat waktu. Ia sudah biasa terlambat datang ke pesta.

Da Vinci Code yang Lain

Baru-baru ini seorang mahasiswa doktoral yang luar biasa kreatif bernama Jihae Shin mendekati saya dengan ide aneh: penundaan mungkin kondusif bagi orisinalitas. Ketika Anda menunda, secara sadar Anda menangguhkan pekerjaan yang harusnya diselesaikan. Mungkin Anda memikirkan pekerjaan itu, tetapi Anda berhenti mengerjakan atau menyelesaikan untuk melakukan hal lain yang kurang produktif. Shin berpendapat bahwa ketika Anda menunda pekerjaan, Anda meluangkan waktu untuk berpikir divergen, tidak mencurahkan seluruhnya pada satu ide tertentu. Hasilnya, Anda mempertimbangkan cakupan konsep orisinal yang lebih luas dan akhirnya memilih arah yang lebih baru. Saya meminta Shin untuk menguji pendapat tersebut.

Shin meminta para mahasiswa di sebuah universitas menulis proposal bisnis untuk mengisi tempat kosong bekas sebuah toko serba-ada. Ketika mereka langsung mengerjakan tugas itu, mereka cenderung mengusulkan ide-ide konvensional—misalnya toko serba-ada lagi. Ketika secara acak Shin meminta partisipan menunda, mengalihkan pikiran dari tugas tersebut dengan bermain *game* komputer seperti Minesweeper, FreeCell, dan Solitaire, ternyata mereka menghasilkan ide-ide bisnis yang lebih baru, seperti pusat tutor dan fasilitas penyimpanan. Penilai independen memeriksa proposal final tanpa tahu siapa yang menunda dan siapa yang langsung mengerjakan. Proposal dari partisipan yang menunda ternyata lebih kreatif 28 persen.

Meski tertarik dengan hasil tersebut, kami mempertimbangkan mungkin penundaan bukanlah pemicu kreativitas sesungguhnya. Mungkin bermain *game*-lah yang memberikan stimulasi mental sehingga memberikan energi berpikir lebih kreatif—atau sekadar memberi jeda untuk tak memikirkan tugas tersebut. Namun, eksperimen menunjukkan bukan bermain *game* atau jeda yang mendorong kreativitas. Saat orang bermain *game* terlebih dahulu sebelum mempelajari tugas, mereka tak memberikan proposal yang lebih baru. Untuk itu mereka harus benar-benar menunda saat bermain *game*, menyimpan tugas membuat proposal tersebut dalam benaknya. Ketika mulai mengerjakan tugas dan beristirahat sebentar sebelum kembali mengerjakan lagi, mereka sudah berjalan terlalu jauh untuk memulai dari awal. Namun, jika mereka mulai memikirkan tugas tersebut dan kemudian dengan sengaja menunda, sehingga mereka mempertimbangkan kemungkinan-kemungkinan kecil dan menghasilkan ide-ide yang lebih kreatif. Dengan menunda kemajuan pekerjaan, mereka punya lebih banyak waktu untuk mempertimbangkan cara-cara penyelesaian yang berbeda, bukannya "terperangkap dan terpaku" pada satu strategi tertentu.

Akankah temuan Shin berlaku di dunia nyata? Untuk mengetahuinya ia mengumpulkan data dari perusahaan furnitur Korea. Pegawai yang secara teratur menangguhkan pekerjaan menghabiskan lebih banyak waktu untuk berpikir divergen, dinilai jauh lebih kreatif oleh pengawas. Penundaan tak selalu memperkuat kreativitas: jika karyawan tak termotivasi memecahkan masalah besar, penundaan pekerjaan hanya membuat mereka mundur. Namun, ketika mereka berhasrat menghasilkan ide baru, penundaan akan membangkitkan solusi kreatif.

Penundaan mungkin adalah musuh produktivitas, tetapi juga bisa menjadi sumber kreativitas. Jauh sebelum munculnya obsesi modern akan efisiensi yang dihasilkan oleh Revolusi Industri dan etos kerja Protestan, kebudayaan telah mengenal manfaat penundaan. Dalam budaya Mesir Kuno, ada dua kata kerja untuk *penundaan:* yang satu mengacu pada kemalasan, sedangkan yang satu lagi bermakna menunggu waktu yang tepat.

Mungkin bukan kebetulan bahwa sebagian pemikir dan penemu orisinal dalam sejarah adalah penunda. Contoh utamanya Leonardo da Vinci yang menghasilkan karya orisinal meliputi lukisan dan patung, arsitektur dan musik, matematika dan teknik, geologi dan kartografi, serta anatomi dan botani. Para ahli memperkirakan da Vinci melukis *Mona Lisa* dengan banyak waktu jeda mulai 1503, meninggalkannya sebelum selesai, dan baru merampungkan menjelang kematiannya pada 1519. Pengritiknya percaya bahwa ia membuang-buang waktu dengan iseng bereksperimen optik dan pengalih perhatian sehingga lukisan tersebut tertunda. Meski demikian pengalihan perhatian ternyata krusial bagi orisinalitas karyanya. Berikut penjelasan sejarawan William Pannapacker:

> *Sebagai contoh, penelitian Leonardo tentang cara cahaya mengenai permukaan bola telah memungkinkan pemodelan kontinu pada "Mona Lisa" dan "St. John Baptist." Karyanya di bidang optik mungkin telah menunda satu proyek, tetapi prestasi akhir melukis tergantung pada eksperimen tersebut ... bukan membelokkan perhatian seperti anggapan banyak rekan sezamannya—eksperimen tersebut adalah bukti brainstorming produktif seumur hidup Da Vinci. Inilah usahanya mengembangkan gagasan yang menjadi sumber karya publik ... jika penundaan kreatif yang dilakukan secara selektif menahan Leonardo untuk menyelesaikan beberapa pesanan—yang dianggap tidak terlalu penting di tengah hiruk-pikuk jagad raya—maka hanya orang yang benar-benar terpenjara dalam kultus modern tentang orang biasa yang produktif bisa menyalahkan da Vinci karena itu. Keadaan biasa yang produktif menuntut disiplin yang biasa-biasa saja. Cara ini aman dan tidak mengancam siapa pun. Tak ada yang diubah oleh hal-hal biasa ... tetapi kegeniusan itu tak terkontrol dan tidak dapat dikontrol. Anda tidak bisa menghasilkan karya genius berdasarkan jadwal atau panduan garis besar.*

Da Vinci menghabiskan waktu sekitar 15 tahun untuk mengembangkan gagasan lukisan *The Last Supper* sembari mengerjakan berbagai proyek lain. Lukisan ini dimulai dengan sketsa sosok-sosok yang duduk di bangku. Dua belas tahun kemudian, sketsa ini menjadi dasar penempatan posisi tiga belas orang duduk di meja dalam lukisan terkenal ini. Meskipun sering jengkel karena menunda, da Vinci sadar bahwa orisinalitas tidak bisa diburu-buru. Ia tahu bahwa "terkadang orang genius paling berhasil menyelesaikan saat bekerja paling sedikit, karena mereka memikirkan baik-baik penemuannya dan menyusun gagasan terbaiknya dalam pikiran."[13]

Kedisiplinan untuk Menunda

Menunda ternyata menjadi kebiasaan umum para pemikir kreatif dan pemecah masalah besar. Mari kita lihat para pemenang Science Talent Search, yang dikenal sebagai "Super Bowl of Science" bagi siswa SMA di Amerika Serikat. Tim yang dipimpin psikolog Rena Subotnik mewawancarai para pemenang tersebut sepuluh tahun kemudian setelah kemenangannya, saat mereka berusia awal tiga puluhan. Mereka ditanya apakah mereka menunda tugas rutin

---

[13] Penundaan secara khusus bisa kondusif bagi kreativitas ketika bisa membuat kita memecahkan masalah saat sedang tak berkonsentrasi. Psikolog Mareike Wieth dan Rose Zacks mensurvei mahasiswa yang digolongkan manusia siang atau manusia malam. Kemudian mereka diminta menyelesaikan soal analitis dan wawasan pada pukul 08.00 pagi dan 04.30 sore. Keduanya mengerjakan soal analitis sama bagusnya di kedua waktu tersebut. Namun pada soal wawasan, manusia malam memang lebih baik mengerjakan lebih baik pada pagi hari, dan manusia siang lebih bagus pada sore hari. Salah satu soal wawasan meminta mahasiswa tersebut menjelaskan bagaimana seorang pedagang barang antik mengenali sebuah koin perak sebagai koin palsu. Pada koin tersebut terdapat gambar kepala Kaisar di satu sisi dan tulisan tahun 544 SM di sisi satunya. Saat dalam kondisi segar, mereka sangat menggunakan cara berpikir linier yang terstruktur sehingga menghalangi gagasan baru muncul. Saat mengantuk, mereka lebih terbuka terhadap cara berpikir acak dan peluang tiba-tiba mereka ingat bahwa SM adalah singkatan dari Sebelum Masehi (sebelum kelahiran Yesus). Karena Yesus belum lahir saat itu, koin tersebut hanya mungkin dicetak lebih dari setengah abad setelahnya. Jika Anda merasa tertekan untuk mulai mengerjakan tugas kreatif saat segar, mungkin lebih baik menunda sampai merasa sedikit mengantuk.

dan kreatif, juga dalam kehidupan sosial dan sikap hidup sehatnya. Lebih dari 68 persen mengaku menunda paling tidak dua dari empat hal. Penundaan terbukti bermanfaat dalam pekerjaan kreatif. Para bintang ilmiah ini "memanfaatkan penundaan sebagai bentuk inkubasi yang mencegah pilihan prematur atas masalah atau solusi ilmiah." Seperti penjelasan salah satu bintang, "Sering kali ketika sedang menunda, benar-benar saya mengabaikan dan butuh waktu untuk mengerjakan." Yang lain mengatakan, "Dalam pekerjaan ilmiah, ide butuh waktu agar matang," dan penundaan adalah satu cara "mengekang dorongan buru-buru merespons." Setelah mempelajari dengan teliti wawancara dengan para pemikir dan pelaku yang cepat dewasa ini, tim Subotnik menarik kesimpulan aneh dengan menulis, "Paradoksnya, mereka yang paling besar dan paling kecil risikonya ... adalah yang paling besar peluangnya menunda di bidang kreatif."

Dalam sejarah Amerika, mungkin hanya ada satu pidato yang seterkenal pidato King: Pidato Abraham Lincoln di Gettysburg. Hanya dengan 272 kata, Lincoln menyatakan Perang Sipil sebagai pencarian kebebasan dan kesetaraan seperti amanat Deklarasi Kemerdekaan. Undangan resmi untuk menyampaikan pidato telah diterima Lincoln dua minggu sebelumnya. Sehari sebelum tiba di Gettysburg, sang presiden baru menyusun setengah bagian pidato. John Nicolay, sekretarisnya, menulis bahwa Lincoln "mungkin mengikuti kebiasaan dalam hal-hal tertentu, menyusun pikiran-pikiran dengan pertimbangan mendalam, merangkai kalimat dalam pikiran, menunda menulis sampai bentuknya memuaskan." Akhirnya Lincoln tak menulis paragraf penutup hingga malam sebelum pidato, dan ia baru menyelesaikan pagi harinya. Ia menunggu karena ingin menyusun pokok pidato yang paling menarik.

Di awal musim panas sebelum pidato terkenal "Saya punya impian", King minta saran dari tiga penasihat dekatnya tentang isi dan gaya yang paling tepat. Kemudian, King berdialog panjang lebar dengan pengacara dan penulis pidatonya, Clarence Jones, tentang pidato tersebut. Kemudian King meminta Jones dan aktivis lain mulai menyusun draf pidato.

Pada minggu-minggu berikutnya, King menunda menutup naskah pidato dengan satu pokok pikiran atau arahan. Empat hari sebelum pawai ia baru mulai menyusun pidato secara aktif. Malam hari sebelumnya, ia mengumpulkan sekelompok penasihat untuk memulai dari awal lagi. Jones mengenang, King "mengatakan bahwa inilah 'tonggak penting dalam perjuangan hak sipil kita,' maka kita harus bekerja keras demi mendapatkan gagasan terbaik" dari para pelaku kunci pergerakan ini. King membuka pertemuan dengan menjelaskan bahwa ia "ingin meninjau kembali gagasannya dan mendapatkan cara terbaik menanganinya."

Dengan menunda tugas memoles dan menetapkan pidato tersebut, King membuat Jones bisa memanfaatkan efek Zeigarnik. Pada 1927, psikolog Rusia bernama Bluma Zeigarnik menunjukkan bahwa orang lebih mengingat tugas yang belum selesai dibanding tugas yang sudah selesai. Begitu suatu tugas selesai, kita berhenti memikirkannya. Namun, jika disela dan dibiarkan tak rampung, tugas tersebut aktif mengisi pikiran kita. Seperti saat Jones membandingkan draf awal dengan topik diskusi malam tersebut, "ada sesuatu yang naik dari kedalaman pikiran bawah sadar saya."[14]

Empat bulan sebelumnya, Jones telah bertemu dengan Gubernur Nelson Rockefeller, seorang filantropis sukses yang keluarganya mendukung hak sipil. Jones sedang mencari uang jaminan untuk mengeluarkan King dari penjara Birmingham. Rockefeller membuka satu bank pada hari Sabtu dan memberikan satu tas kantor berisi uang S100.000. Aturan perbankan mengharuskan Jones menandatangani surat utang; Rockefeller yang akan membayarnya. Saat mengenang malam hari sebelum pidato King, Jones menyadari bahwa surat utang ini bisa menjadi metafora yang tepat. Esoknya,

---

[14] Saya secara sengaja menunda saat menulis bab ini. Alih-alih menyelesaikan sesuai rencana, saya membiarkan bagian ini menggantung, benar-benar berhenti di tengah jalan untuk menjawab *e-mail*. Pagi berikutnya, saya sadar bahw efek Zeigarnik ini relevan. Zeigarnik mungkin bahagia bahwa saya mengingat penelitiannya tentang ingatan manusia pada tugas yang belum rampung setelah ia tinggalkan. Tentu saja penundaan bisa berkepanjangan. "Saya menyukai tenggat waktu," kata Douglas Adams. "Saya menyukai desingan suaranya saat ia berlalu."

King menggunakan metafora itu di awal pidato: "Ketika para arsitek negara kita menuliskan kata-kata agung dalam Konstitusi dan Deklarasi Kemerdekaan, mereka sedang menandatangani sebuah surat perjanjian ... Hari ini tampak jelas bahwa Amerika telah melanggar surat perjanjian selama warga kulit berwarna menderita."

Saat akhirnya King memberikan pada Jones, draf lengkap itu sudah berisi seluruh rangkaian gagasan sesuai keinginannya. Namun, ini bukanlah satu-satunya keuntungan menunda.

Tanpa Persiapan

Setengah abad setelah pidato monumental King, empat kata telah terukir dalam prasasti ingatan bersama kita: "*I have a dream.*" Kutipan ini menjadi kalimat paling dikenal dalam sejarah retorika manusia, seolah melukiskan potret jelas tentang masa depan yang lebih baik. Namun, saya kaget saat menemukan bahwa gagasan "mimpi" tak tertulis dalam teks pidato sama sekali. Ide ini tak muncul dalam draf buatan Jones, dan juga dalam teks King sendiri.

Saat pidato berlangsung, penyanyi gospel favorit King, Mahalia Jackson, berteriak dari belakang, "Sampaikan mimpi itu, Martin!" King tetap membaca naskah pidatonya dan Mahalia berteriak lagi. Di hadapan 250.000 orang secara langsung, jutaan mata yang menonton teve, King berimprovisasi, menyingkirkan naskah pidato dan masuk dalam visi masa depan yang inspiratif. "Di hadapan mereka, kamera, dan mikropon," kenang Jones, "Martin mengungkapkan dengan spontan."

Selain menyediakan waktu bagi munculnya ide-ide baru, penundaan juga memberikan manfaat lain: kita tetap bisa berimprovisasi. Ketika kita menyusun rencana dengan baik di awal, kita sering terpaku pada struktur yang telah kita buat. Sikap ini menutup pintu peluang kreatif yang mungkin bersemi di wilayah pandang kita. Bertahun lalu, psikolog Berkeley bernama Donald McKinnon menemukan bahwa para arsitek paling kreatif di Amerika cenderung lebih spontan dibanding rekan-rekannya yang lebih ahli secara teknis dan menilai tingkat pengendalian diri dan kehati-hatian mereka lebih

tinggi. Dalam sebuah penelitian pada jaringan pizza yang saya lakukan bersama Francesca Gina dan David Hofmann, gerai yang paling besar untungnya adalah yang dijalankan pimpinan yang menganggap dirinya paling tak efisien dan cepat. Demikian pula ketika peneliti strategi Sucheta Nadkarni dan Pol Herrmann mempelajari hampir 200 perusahaan di India, perusahaan yang paling tinggi labanya adalah perusahaan yang dipimpin CEO yang menganggap efisiensi dan kecepatannya paling rendah.

Pada kedua kasus di atas, organisasi yang paling sukses dijalankan oleh eksekutif yang mengaku bahwa mereka sering membuang-buang waktu sebelum bekerja tenang dan terkadang sulit memacu diri menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Meskipun kebiasaan ini bisa mengganggu kemajuan tugas, mereka mempelopori para pimpinan agar lebih fleksibel secara strategis. Di perusahaan-perusahaan India, anggota-anggota tim manajemen puncak perusahaan menilai peringkat fleksibilitas strategi CEO-nya.

CEO yang membuat rencana dengan hati-hati, bertindak dini, dan bekerja tekun mendapat skor lebih kaku: begitu merumuskan satu strategi, ia terpaku pada strategi tersebut. CEO yang cenderung menunda pekerjaan dinilai lebih fleksibel dan bisa beradaptasi—ia mampu mengubah strategi untuk memanfaatkan peluang baru dan mempertahankan diri dari ancaman.[15]

---

[15] Ketika pemimpin baru mengepalai sebuah tim atau organisasi, ia sering berhasrat mengubah institusi. Namun, bersikap sabar itu ada gunanya. Dalam sebuah eksperimen, profesor Carniege Melon bernama Anita Woolley memberi waktu selama lima belas menit pada beberapa tim untuk membangun sebuah struktur perumahan dari Lego, dan dinilai berdasar ukuran, kekokohan, dan estetikanya. Secara acak ia menugaskan tim mendiskusikan strategi baik di awal atau setelah selesai mengerjakan tugasnya.Tim yang mengevaluasi strateginya ketika mencapai 80 persen pekerjaan lebih efektif dibanding tim yang mengadakan pembicaraan di awal. Pembicaraan di awal tugas tidak terlalu bermanfaat. Tugasnya belum dipahami, sehingga mereka belum cukup tahu caranya menetapkan strategi yang efektif. Ada hal khusus jika mengambil jeda di tengah pekerjaan yang membuat tim bisa membuat bangunan Lego yang tinggi dan menyenangkan dengan banyak kamar, tetapi dapat diangkat, dibalik, dan dijatuhkan tanpa rusak. Peneliti Yale bernama Connie Gensick menemukan bahwa di pertengahan suatu pekerjaan sering menjadi saat terbaik bagi pemimpin membuat perubahan, karena itu saatnya kelompok lebih terbuka terhadap ori-

Saat King naik ke podium untuk menyampaikan pidato, bahkan saat mendekati mikrofon pun King masih memperbaiki naskah. "Tepat sebelum berbicara," tulis politisi Drew Hansen dalam *The Dream*, King sedang "mencoret satu baris dan menuliskan baris baru saat menunggu giliran," dan "tampaknya King masih menyunting pidato sampai ia naik ke podium." Dalam buku pemenang Pulitzer Prize berjudul *Bearing the Cross*, ahli sejarah David Garrow mengamati bahwa King berimprovisasi "selayaknya musisi jazz." King bertindak spontan, memulai dengan bicara tanpa persiapan. Salah satu bagian awal naskah pidato yang disebut Konstitusi dan Deklarasi Kemerdekaan berisi "janji bahwa semua orang akan dijamin hak hidup, kebebasan, dan mendapatkan kebahagiaan yang tak bisa dicabut." Di atas podium, King mengembangkan kalimat tersebut untuk mempertegas kesetaraan rasial "janji bahwa semua orang - *ya, baik kulit hitam maupun kulit putih* –akan dijamin oleh hak yang tak dapat dicabut."

Sebelas menit kemudian Mahalia Jackson berteriak agar King menyampaikan impiannya. Tak jelas apakah King mendengarnya, tetapi "dengan tiba-tiba, saya memutuskan," kenang King. Ia mengikuti emosi momen saat itu dan mengungkapkan impiannya. Menjelang berakhirnya pidato, catat Hansen, "King menambahkan begitu banyak materi dalam pidato yang telah disiapkan sehingga lama pidatonya hampir dua kali lipat."

Pelaku orisinal hebat adalah penunda yang hebat, tetapi mereka tak mengabaikan perencanaan sama sekali. Mereka menunda secara strategis, membuat kemajuan bertahap dengan menguji dan menyaring berbagai kemungkinan. Meskipun kalimat tentang impian tersebut adalah improvisasi, King telah melatih berbagai variasinya dalam pidato-pidato sebelumnya. Ia telah mengungkapkan impian

---

sinalitas. Mereka masih punya banyak waktu untuk mencoba hal baru, sehingga membuat mereka lebih mudah menerima pendekatan lain yang radikal. Dan karena mereka sudah menggunakan setengah waktunya, mereka sangat termotivasi untuk memilih strategi yang bagus. Ini salah satu alasan mengapa jeda paruh waktu dapat sangat berpengaruh dalam pertandingan bola basket atau sepak bola: Jeda ini memungkinkan pelatih turut campur saat timnya sangat menerima strategi baru.

hampir setahun sebelumnya pada November 1962 di Albany dan di bulan-bulan berikutnya dari Birmingham sampai Detroit. Di sepanjang tahun pidato "impiannya" itu sendiri, diperkirakan ia telah menempuh perjalanan lebih dari 275.000 mil dan menyampaikan 350 kali pidato.

Meski King menunda penulisan pidato tentang "impian", ia kaya dengan bahan yang dapat ia ambil sesuai dengan keinginannya tanpa direncanakan sebelumnya. Ini membuat pidatonya lebih otentik. "King telah mengumpulkan repertoar potongan-potongan pidato—bagian-bagian yang berhasil dari khotbahnya sendiri, bagian dari karya pendeta lain, anekdot, ayat Injil, dan syair dari puisi favorit," jelas Hansen. "King tak banyak menulis pidatonya, melainkan lebih banyak menyatukan bagian-bagian, dengan menyusun ulang dan mengambil bahan-bahan yang pernah ia gunakan berulang kali sebelumnya ... cara ini memberikan fleksibilitas untuk mengubah isi pidatonya saat bicara .... Andai King tak memutuskan untuk keluar dari naskah, pidatonya dalam pawai tersebut mungkin tidak akan dikenang sama sekali."

Pelopor dan Pengikut

Setelah terlibat dalam pendirian lebih dari 100 perusahaan, pendiri Idealab Bill Gross menganalisis penyebab yang mengarahkan kesuksesan dan kegagalan. Faktor terpenting bukanlah keunikan gagasan, kemampuan dan eksekusi tim, kualitas model bisnis, atau ketersediaan pendanaan. "Yang utama adalah ketepatan pemilihan waktu," ungkap Gross. "Pemilihan waktu menjelaskan 42 persen perbedaan antara kesuksesan dan kegagalan."

Penelitian menunjukkan bahwa dalam budaya Amerika orang sangat meyakini keunggulan sebagai pemain pertama. Kita ingin menjadi pemimpin, bukan pengikut. Ilmuwan bergegas membuat penemuan mendahului rival-rivalnya; penemu buru-buru mendaftarkan paten mendahului lawannya; usahawan bersegera mendirikan perusahaan mendahului pesaingnya. Jika Anda menjadi orang pertama yang mengeluarkan produk baru, layanan baru, atau teknologi

baru, Anda bisa lebih cepat menaiki kurva belajar, menduduki tempat utama, dan memonopoli pembeli. Keunggulan ini menciptakan penghalang masuknya para pesaing: upaya inovasi mereka akan tertahan oleh paten dan kemampuan superior Anda. Pertumbuhan mereka akan terhalang oleh mahalnya biaya meyakinkan konsumen agar mau berpindah kepada mereka.

Dalam sebuah studi klasik, peneliti pemasaran Peter Golder dan Gerard Tellis membandingkan kesuksesan antara perusahaan pelopor dan perusahaan pengikut. Para pelopor adalah pemain pertama: perusahaan pertama yang membuat atau menjual suatu produk. Para pengikut lebih lambat memulai, mereka menunggu sampai para pelopor selesai menciptakan pasar. Ketika Golder dan Tellis menganalisis ratusan merek dalam 36 kategori produk yang berbeda, mereka menemukan tingkat perbedaan kegagalan yang mengejutkan: 47 persen untuk pelopor dibandingkan hanya 8 persen untuk pengikut. Kemungkinan gagal pelopor enam kali lebih besar daripada pengikut. Bahkan meskipun bertahan, pelopor hanya bisa meraih 10 persen pangsa pasar, dibandingkan dengan 28 persen yang diraih pengikut.

Yang mengejutkan, kerugian menjadi pemain pertama sering kali lebih besar dibanding keuntungannya. Secara seimbang penelitian menunjukkan bahwa pelopor kadang bisa mendapatkan pangsa pasar yang lebih besar, tetapi berakhir dengan tingkat bertahan yang lebih rendah serta keuntungan yang lebih kecil juga. Seperti kesimpulan peneliti pemasaran Lisa Bolton, "Meskipun pemain pertama mendapatkan beberapa keunggulan dalam industri tertentu, penelitian akademis masih bercampur dan tidak menyokong keunggulan pemain pertama secara keseluruhan."

Jika Anda tergoda untuk menyerbu masuk ke bidang baru, pengetahuan di atas seharusnya menghentikan Anda dan membuat Anda memikirkan baik-baik saat yang tepat. Namun, Bolton menemukan hal yang menakutkan: meskipun orang tahu bahwa bukti tak mendukung adanya keunggulan menjadi pemain pertama, mereka masih meyakininya. Lebih mudah memikirkan pelopor yang sukses: yang gagal sudah lama dilupakan sehingga kita menganggap

kegagalan pelopor itu sangat jarang. Cara terbaik menghancurkan mitos keunggulan pemain pertama adalah meminta orang membuat alasan-alasan *kerugian* menjadi pemain pertama. Berdasarkan pengalaman Anda, apakah empat kerugian terbesar menjadi pelopor?

Para pengikut sering dicap sebagai peniru, tetapi cap ini salah sasaran. Alih-alih menyesuaikan diri pada permintaan, mereka menunggu waktu yang tepat untuk memperkenalkan hal baru. Mereka sering datang lebih lambat karena sedang menggarap produk, jasa, atau teknologi yang revolusioner dalam kategori yang mereka masuki. Pada konsol *video-game* rumah, pelopornya adalah Magnavox Odyssey pada 1972 yang sebagian besar berisi permainan olahraga sederhana. Satu pendatang bernama Nintendo mendapatkan hak distribusi Odyssey untuk Jepang pada 1975. Kemudian ia menghancurkan Odyssey satu dekade kemudian dengan menciptakan Nintendo Entertainment System orisinal yang berisi permainan seperti *Super Mario Bros* dan *The Legend of Zelda*. Nintendo mengubah permainan dengan alat kendali yang lebih mudah digunakan, karakter canggih, dan *role-playing* interaktif. Menjadi orisinal tidak selalu harus menjadi yang pertama. Namun, harus benar-benar menjadi berbeda dan lebih baik.

Ketika pemain orisinal tergesa-gesa menjadi yang pertama, ia cenderung melangkah terlalu jauh; inilah kerugian pertama. Sebelum gelembung Internet pecah, bankir muda Goldman Sach bernama Joseph Park sedang duduk di apartemennya dan frustrasi dengan usaha yang dikeluarkan untuk mendapatkan hiburan. Mengapa ia harus jalan kaki ke Blockbuster untuk menyewa film? Seharusnya ia tinggal membuka situs web, memilih film, dan kemudian diantar ke rumahnya.

Alih-alih mendapat uang sekitar 250 juta dolar, Kozmo, perusahaan yang didirikan Park, malah bangkrut pada 2001. Kesalahan terbesarnya adalah mengobral janji bisa mengirimkan apa pun dalam waktu satu jam dan membangun jaringan operasi nasional untuk mendukung pertumbuhan yang tak pernah terjadi. Sebuah penelitian pada lebih dari 300 perusahaan baru mengindikasikan bahwa

tiga dari empat kegagalan disebabkan oleh pertimbangan prematur—berinvestasi pada pasar yang belum siap mendukung.

Seandainya Park bergerak lebih pelan, ia mungkin mendapati dengan ketersediaan teknologi saat itu pengiriman dalam satu jam adalah bisnis yang tak bisa dijalankan dan keuntungannya kecil. Namun, ada permintaan luar biasa pada penyewaan film secara *online.* Netflix baru saja mulai dan Kozmo bisa saja bersaing di wilayah penyewaan lewat surat dan kemudian *streaming* film secara *online.* Nantinya ia bisa memanfaatkan kemajuan teknologi yang memungkinkan Instacart membangun operasi logistik untuk pengiriman bahan makanan dalam satu jam dengan lebih menguntungkan. Karena pasar sudah lebih pasti saat pendatang masuk, mereka bisa memusatkan perhatian untuk memberikan kualitas unggul daripada mempertimbangkan apa yang akan ditawarkan untuk pertama kalinya. "Bukankan lebih baik menjadi yang kedua atau ketiga, dan melihat cara pemain pertama menjalankannya, lalu ... memperbaikinya?" tanya Malcolm Gladwell dalam sebuah wawancara. "Ketika gagasan benar-benar rumit, dan dunia semakin rumit, sungguh bodoh jika menganggap orang pertama akan mampu menyelesaikan semuanya," ujar Gladwell. "Butuh waktu lama untuk mengetahui segala yang terbaik."[16]

---

[16] Bergerak terlalu cepat adalah salah satu kekuatan dibalik kegagalan Segway. Randy Komisar "telah menasihati agar bersabar," tulis jurnalis Steven Kemper dalam *Reinventing the Wheel*. Ia menyarankan agar tim Dean Kamen "pelan-pelan dan membangun rekam jejak." Sebelum peluncuran, Steve Jobs mendesak tim agar mendesain ulang secara menyeluruh. Kemudian, mereka harus melaksanakan penelitian keselamatan dan kemanfaatan di beberapa universitas dan di Disney, sehingga orang bisa melihat aksi alat ini dan mengidamkannya sebelum tersedia di pasaran. Alih-alih mengindahkan saran ini, tim Kamen dengan tergesa-gesa meluncurkan Segway di pasar tanpa menyelesaikan masalah-masalah konsumen, keselamatan, legal, harga, dan desain. Profesor kewirausahaan Harvard bernama Bill Salhman telah terlibat sejak awal dan hingga sekarang masih bertanya-tanya apa yang akan terjadi jika tim Segway bekerja lebih pelan untuk membuktikan keselamatan produk, memperbaiki desain, mengurangi biaya, dan mendapatkan izin mengendarainya di trotoar di kota-kota besar. "Jika tak tampak norak, jika beratnya 10 kg, dan harganya 700 dolar, pasti laku," katanya dengan sendu.

Kedua, ada alasan untuk meyakini bahwa orang-orang yang memilih menjadi pemain pengikut mungkin lebih berhasil. Pencari risiko tertarik menjadi yang pemain pertama dan cenderung membuat keputusan yang impulsif. Sementara itu usahawan penghindar risiko mengamati dari pinggir lapangan dan menunggu peluang yang tepat dan menyeimbangkan portofolio risiko sebelum turun ke lapangan. Dalam sebuah studi tentang perusahaan-perusahaan piranti lunak baru, peneliti strategi Elizabeth Pontikes dan William Barnett mendapati ketika pengusaha bergegas bergabung memasuki pasar yang sedang ramai, kecil kemungkinan perusahaan baru itu bertahan dan tumbuh. Ketika usahawan menunggu pasar mereda, tingkat keberhasilannya lebih tinggi: "Nonkonformis ... yang berhasil kemungkinan besar akan bertahan di pasar, mendapatkan pendanaan, dan akhirnya *go public*."

Ketiga, karena tidak terlalu ambisius dengan sembrono, pendatang dapat meningkatkan teknologinya di atas kompetitor untuk membuat produk yang lebih baik. Jika Anda yang pertama kali masuk ke pasar, Andalah yang harus membuat seluruh kesalahan itu sendiri. Sedangkan pendatang bisa mengamati dan belajar dari kesalahan Anda. "Menjadi yang pertama adalah taktik, bukan tujuan," tulis Peter Thiel dalam *Zero to One*, "Menjadi yang pertama tak menghasilkan kebaikan apa pun jika orang lain datang dan menggeser kedudukan Anda."

Keempat, saat pelopor cenderung terjebak dalam penawaran awal, pendatang bisa mengamati perubahan pasar dan mengubah dan menyesuaikan selera konsumen. Dalam penelitian tentang industri mobil di AS selama hampir satu abad, tingkat bertahannya para pelopor lebih rendah karena mereka berusaha keras menetapkan legitimasi, membuat kebiasaan yang tak cocok dengan pasar, dan menjadi usang saat kebutuhan konsumen sudah jelas. Pendatang juga mendapatkan kemewahan dengan menunggu hingga pasar siap. Ketika Warby Parker diluncurkan, perusahaan-perusahaan *e-commerce* lain telah berjuang lebih dari satu dekade, kendati keberhasilan perusahaan lain yang telah mencoba menjual kacamata secara *online* masih kecil. "Tak mungkin bisnis ini berhasil sebelum-

nya," ujar Neil Blumenthal pada saya. "Kami harus menunggu Amazon, Zappos, dan Blue Nile membuat orang nyaman membeli produk yang biasanya takkan dipesan secara *online."*

Prinsip ini juga terjadi di luar dunia bisnis, di mana banyak orang, gagasan, dan gerakan orisinal gagal karena mendahului masanya. Di CIA awal 1990-an, saat Carmen Medina menyuarakan gagasan pertama kali tentang berbagi informasi digital secara *online* lebih cepat, CIA tersebut belum siap memikirkan konsep tersebut. Ketika komunikasi elektronik menjadi lebih aman dan dikenal, orang lebih bisa menerima. Setelah serangan teroris pada 11 September dan kesalahan identifikasi senjata penghancur massal di Irak, tampak semakin jelas bahwa biaya kegagalan berbagi informasi lintas badan terlalu signifikan untuk ditanggung. "Pemilihan waktu yang tepat adalah segalanya," kata Susan Benjamin, rekan Medina. "Di antara kedua periode itu, gagasan itu tampak jelas bahkan bagi para penentang teknologi, bahwa kita harus bekerja dengan cara baru; saatnya sudah tiba. Sulit bagi siapa pun untuk tak mendengar dan sepakat bahwa itulah arah majunya."

Pada 1840-an, saat dokter asal Hungaria Iqnaz Semmelweis menemukan bahwa menyuruh mahasiswa kedokteran mencuci tangan ternyata secara dramatis mengurangi tingkat kematian bayi saat lahir, ia dicemooh rekan-rekannya dan berakhir di dalam suaka. Butuh dua dekade hingga gagasannya mendapat legitimasi ilmiah ketika Louis Pasteur dan Robert Koch meletakkan dasar-dasar teori tentang kuman. Seperti yang pernah disimpulkan ahli fisika Max Planck, "kebenaran ilmiah baru tidak menang karena bisa meyakinkan dan membuat penentangnya paham, tetapi lebih karena akhirnya penentang itu mati."

Saya tak bermaksud mengatakan bahwa menjadi yang pertama itu *tak pernah* menjadi langkah bijak. Jika kita semua menunggu orang lain bertindak, tak ada orisinalitas yang tercipta. Ada orang yang harus menjadi pelopor dan kadang akan menuai hasilnya. Keunggulan pemain pertama akan terjadi ketika ada teknologi yang dipatenkan, atau ketika ada efek jaringan yang kuat (produk atau jasa menjadi lebih bernilai ketika jumlah penggunanya besar, seperti

telepon dan media sosial). Namun, dalam keadaan biasa, peluang kesuksesan Anda tak lebih tinggi jika Anda menjadi yang pertama. Ketika pasarnya tak menentu, tak dikenal, dan belum terbangun, menjadi pelopor jelas merupakan kerugian. Pelajaran kunci di sini adalah jika Anda punya gagasan orisinal, jangan tergesa-gesa hanya karena bertujuan mengalahkan pesaing Anda di garis akhir. Seperti halnya penundaan membuka fleksibilitas pada tugas, penundaan masuk ke pasar dapat membuka kesempatan kita untuk belajar dan beradaptasi, sehingga mengurangi risiko orisinalitas.

Namun, apa yang terjadi jika kita memperluas pandangan melampaui daftar tugas dan siklus hidup produk? Dalam jalan hidup seseorang, apakah ada risiko akibat menunggu terlalu lama?

Dua Siklus Hidup Kreativitas: Genius Muda dan Pendekar Tua

Masyarakat umum meyakini bahwa orisinalitas memancar dari generasi muda. Seorang pemodal ventura terkenal Vinod Khosla menggambarkan, "Mereka yang berusia di bawah 35 tahun adalah mereka yang mewujudkan perubahan. Pada dasarnya mereka yang berusia di atas 45 tahun sudah mati gagasan barunya." Setelah memublikasikan makalah tentang relativitas yang revolusioner di usia pertengahan dua puluhan, Albert Einstein membuat kesimpulan yang sama: "Orang yang tak memberikan sumbangan besar sebelum usia 30 tahun tak akan pernah bisa selanjutnya." Tragisnya, inovator juga sering kehilangan orisinalitas dengan berjalannya waktu. Setelah Einstein mengubah dunia fisika dengan dua makalah relativitas, ia menentang mekanika kuantum yang menjadi revolusi besar berikutnya di bidang ini. "Untuk menghukumku karena telah menghina otoritas, nasib pun menjadikan aku sebagai otoritas," sesal Einstein.

Namun, penurunan ini bukan tak terelakkan. Ketika sebuah perusahaan menyediakan kotak saran, terbukti pegawai-pegawai tua cenderung mengirimkan ide lebih banyak dan lebih berkualitas dibanding rekan-rekannya yang lebih muda. Saran-saran paling ber-

harga datang dari para pegawai berusia lebih dari 45 tahun. Dalam perusahaan teknologi baru yang telah mendapatkan dana dari penanam modal, rata-rata usia pendirinya adalah 28 tahun.

Di bidang ilmu pengetahuan dan seni, ekonom Chicago David Galenson menunjukkan bahwa, walaupun kita cepat mengingat genius-genius muda yang mencapai kejayaan mereka lebih dini, cukup banyak pendekar tua yang berkibar jauh lebih lambat. Di bidang kedokteran, untuk James Watson yang membantu menemukan struktur heliks ganda DNA di usia 25 tahun, ada Roger Sperry yang mengidentifikasi spesialisasi berbeda antara belahan otak kiri dan otak kanan di usia 45 tahun. Di bidang film, bagi Orson Welles yang menghasilkan mahakarya dalam film *feature* pertamanya *Citizen Kane*, ada Alfred Hitchcock yang menghasilkan tiga film terpopuler dalam tiga dekade kariernya, yaitu di umur lima puluh lima (*Vertigo*), enam puluh (*North by Northwest*), dan enam puluh satu (*Psycho*). Di ranah puisi, E.E. Cummings menorehkan puisi berpengaruh pertama di usia dua puluh dua dan lebih dari setengah karya terbaik sebelum masuk usia empat puluh tahun. Robert Frost menulis 92 persen puisi paling laris setelah empat puluh tahun. Apa yang bisa menjelaskan perbedaan siklus hidup kreativitas yang dramatis ini? Mengapa ada yang bisa mencapai puncak di usia muda dan ada yang di usia tua?

Kapan kita mencapai dan berapa lama berlangsungnya puncak orisinalitas tergantung pada gaya berpikir kita. Saat Galenson meneliti para inovator, ia menemukan dua perbedaan radikal gaya inovasi: konseptual dan eksperimental. Inovator konseptual merumuskan gagasan besar dan mulai mewujudkan. Inovator eksperimental memecahkan permasalahan melalui *trial and error*, belajar, dan memperbaiki sepanjang perjalanan. Mereka memberikan pengaruh tertentu pada suatu masalah, tetapi dari awal tidak memikirkan satu solusi yang spesifik. Alih-alih menyusun rencana dari awal, mereka mengetahuinya sambil jalan. Mengutip penulis E. M. Forster, bagaimana aku bisa tahu apa yang kupikirkan sampai aku tahu apa yang kukatakan?

Menurut Galenson, inovator konseptual adalah pelari jarak pendek sementara inovator eksperimental adalah pelari maraton. Saat

meneliti para ekonom yang memenangkan Hadiah Nobel, rata-rata inovator konseptual menghasilkan karya berpengaruh di usia 43, sedangkan inovator eksperimental berkarya pada usia 61. Saat menganalisis puisi yang paling sering dicetak ulang yang ditulis oleh penyair terkenal, inovator konseptual menghasilkan karyanya di usia 28 tahun, dibandingkan dengan inovator eksperimental pada usia 39 tahun. Dan dalam sebuah penelitian independen pada setiap fisikawan yang pernah memenangkan Hadiah Nobel, dari para genius muda di bawah umur 30 tahun, tepat separuhnya adalah inovator konseptual yang membuat karya teoretis. Di antara para ilmuwan tua berumur empat puluh lima tahun ke atas, 92 persen membuat karya eksperimental.

Perbedaan fundamental antara inovator konseptual dan eksperiimental ini menjelaskan mengapa ada yang mencapai puncak di usia muda dan ada yang di usia tua. Inovasi konseptual dapat segera dilakukan dengan cepat, karena tidak membutuhkan penyelidikan secara metodis bertahun-tahun. Ketika Watson dan Crick menemukan struktur heliks ganda DNA, mereka tak menunggu data terkumpul. Mereka membangun model teoretis tiga dimensi dan memeriksa gambar sinar X yang diberikan Rosalind Franklin. Selain itu, terobosan konseptual cenderung terjadi lebih cepat, karena ketika kita mendekati suatu masalah dengan perspektif segar, paling mudah dengan pandangan orisinal yang berbeda. "Inovator konseptual biasanya menyumbangkan karya terpenting di bidangnya tak lama setelah mereka mendalaminya," demikian temuan Galenson. Karena itulah inovator konseptual menjadi kurang orisinal begitu mereka terpaku pada cara konvensional dalam memecahkan masalah. Seperti penjelasan Galenson berikut:

> *Ketidakmampuan dari para inovator konseptual tua untuk menyetarai prestasi brilian yang mereka raih semasa muda bukanlah akibat berkurangnya ramuan ajaib keahliannya. Malahan ketidakmampuan ini adalah dampak bertambahnya pengalaman … musuh sejati inovator konseptual adalah*

mapannya kebiasaan berpikir yang sudah tetap ... inovator konseptual bisa menjadi tahanan pencapaian dini yang penting.

Inilah masalah Einstein sebagai inovator konseptual. Ketika mengembangkan teori relativitas khusus, ia tidak melakukan penelitian ilmiah tetapi bereksperimen dalam pikiran: ia membayangkan dirinya mengejar sorot cahaya. Sumbangan besarnya pada ilmu pengetahuan adalah gagasan dan teori yang dijelaskan oleh eksperimen orang lain. Begitu Einstein menginternalisasi prinsip relativitasnya, ia berjuang mengakomodasi perubahan prinsip-prinsip yang dituntut oleh fisika kuantum. Di bidang puisi, Galenson menunjukkan bahwa E. E. Cummings menghadapi masalah yang sama. Setelah membayangkan aturannya sendiri tentang bahasa, tata bahasa, dan tanda baca di usia awal dua puluhan, menjelang usia lima puluh, seperti kata seorang kritikus, "Cummings masih menjadi eksperimentalis pada sebuah eksperimen. Yang mempesona dari Cummings adalah ia selau bicara tentang pertumbuhan, dan selalu begitu." Kelak ketika Cumming berusia 65 tahun, penilai lain berkomentar bahwa, "Cummings adalah penyair orisinal yang berani," tetapi "seluruh bukunya sangat mirip." Seperti kata psikolog Abraham Maslow, bila Anda memegang palu, segala hal terlihat seperti paku.

Sebaliknya, meskipun inovator eksperimental bisa butuh waktu bertahun-tahun bahkan puluhan tahun untuk mengumpulkan pengetahuan dan keahlian yang diperlukan, masa itu bisa menjadi sumber orisinalitas yang berkesinambungan. Roger Sperry butuh waktu bertahun-tahun untuk melakukan eksperimen dengan kucing dan pasien manusia *split-brain* untuk menentukan cara kerja belahan otak. Tak satu pun karya Robert Frost di usia dua puluhan yang dicetak ulang, hanya 8 persen saja di usia tiga puluhan, dan akhirya sukses di usia empat puluhan dan enam puluhan.

"Selangkah demi selangkah Frost menguji pengamatan pada tempat dan orang hingga puisi terbaiknya memiliki ... kekayaan sebuah novel hebat," demikian pengamatan penyair Robert Lowell. Seperti penjelajah, Frost mengumpulkan bahan-bahan dengan berkelana di dunia, sambil mendengarkan percakapan nyata dengan

penuh perhatian. "Saya takkan pernah menggunakan kata atau kombinasi kata yang belum pernah saya *dengar* dalam percakapan," Frost mengakui. Setiap puisi adalah eksperimen pencampuran berbagai elemen yang berbeda: "Tak ada kejutan bagi penulis, tak ada kejutan bagi pembaca," demikian yang ia suka katakan. "Saat memulai sebuah puisi yang belum saya tahu—saya tak ingin puisi yang dapat saya katakan ditulis dengan penutupan yang bagus ... Anda harus menjadi penemu yang berbahagia di penutup Anda sendiri."

Inovator konseptual cenderung membangkitkan gagasan orisinal dengan segera, tetapi berisiko meniru dirinya sendiri. Inovator eksperimental butuh waktu lebih lama, tetapi terbukti bisa diperbarui: alih-alih mereproduksi gagasan masa lalu, eksperimen memungkinkan kita terus menemukan gagasan baru. Menurut para ahli, Mark Twain menerbitkan *Adventures of Huckleberry Finn* di usia empat puluh lima tahun dengan menggunakan "metode *trial and error*" dan "menemukan alur yang lentur, menulis tanpa memikirkan resolusi atau rencana pasti di benaknya." Twain sendiri berkomentar, "Ketika cerita pendek tumbuh menjadi cerita panjang, maksud (atau motif) orisinalnya terbuka untuk diakhiri dan diganti dengan motif yang sama sekali berbeda."

Untuk mempertahankan orisinalitas saat umur bertambah dan keahlian meningkat, cara terbaik adalah mengadopsi pendekatan eksperimental. Terlebih dahulu kita bisa membuat beberapa rencana apa yang akan dibuat, dan mulai menguji beberapa jenis ide dan solusi tentatif. Akhirnya jika cukup bersabar, mungkin kita sampai pada sesuatu yang baru dan berguna. Pendekatan eksperimental terbukti manjur bagi Leonardo da Vinci: usianya 45 tahun saat menyelesaikan lukisan *The Last Supper* dan di awal enam puluhan saat mengerjakan *Mona Lisa*. "Hanya dengan menggambar ia benar-benar memahami, visinya mudah dipahami," tulis seorang ahli; sementara yang mengamati, "Karya Leonardo seperti pematung yang membuat model tanah liat yang tak pernah menerima bentuk apa pun sebagai hasil akhir saat terus mencipta, meskipun berisiko mengaburkan maksud aslinya."

Martin Luther King, Jr. juga seorang inovator eksperimental. Kendati baru berusia tiga puluh empat tahun saat menyampaikan pidato "impian"-nya, ia sudah dua puluh tahun berbicara terbuka tentang hak sipil. Di usia lima belas tahun, ia berhasil masuk babak final lomba pidato tingkat negara bagian dengan pidatonya yang orisinal tentang hak sipil. Dalam dekade berikutnya ia mencoba sejumlah lirik yang bisa digunakan mengartikulasikan visinya. Dalam ribuan pidatonya, ia selalu melatih berbagai melodi dan refrain. Setelah memupuk pengalaman setingkat pendekar tua, ia mencapai orisinalitas, seperti yang digambarkan Karl Weick, dengan "menyusun barang lama dalam kombinasi baru dan benda baru dalam kombinasi lama."

Kesabaran selalu membuahkan hasil dan tak ada kata terlambat bagi para inovator eksperimental untuk menjadi orisinal. Setelah Frank Lloyd Wright menerima kontrak untuk Fallingwater, karya arsitektural yang paling terkenal, ia menunda hampir setahun sambil membuat gambar-gambar sporadis sebelum akhirnya menyelesaikan rancangan di usia enam puluh delapan tahun. Raymond Davis mendapatkan Hadiah Nobel di bidang fisika untuk riset yang dimulainya pada usia lima puluh satu dan selesai di usia delapan puluh tahun. Semakin banyak eksperimen yang Anda lakukan, semakin kecil batasan gagasan dari masa lalu Anda. Anda mempelajari hal-hal yang Anda temukan dari penerima ide Anda, dari kanvas, atau dari dalam data. Alih-alih terjebak dalam lorong visi imajinasi, Anda dapat meningkatkan ketajaman pandangan periferal dengan melihat ke dunia luar.

Berlari cepat adalah strategi yang tepat bagi genius muda, tetapi menjadi pendekar tua butuh kesabaran eksperimen seorang pelari maraton. Keduanya adalah jalur menuju kreativitas. Namun, bagi orang yang tak mendapatkan kilatan cahaya pengetahuan, eksperimen lambat dan teratur dapat menerangi jalan menuju jangkauan orisinalitas yang lebih panjang. Pengarang Daniel Pink merenungkan, "Tentu saja tidak setiap inovator gagal berusia 65 tahun adalah inovator eksperimental yang tak diketahui. Namun, ini mungkin menguatkan ketetapan rasa ingin tahu yang tak pernah padam, perubahan kecil terus-menerus, kura-kura yang tak takut akan kelinci."[]

5

GOLDILOCKS DAN KUDA TROYA

Membangun dan Memelihara Koalisi

"Now, the Star-Belly Sneetches
Had bellies with stars.
The Plain-Belly Sneetches
Had none upon thars.
Those stars weren't so big. They were really so small
You might think such a thing wouldn't matter at all.
But, because they had stars, all the Star-Belly Sneetches
Would brag, 'We're the best kind of Sneetch on the beaches.'
With their snoots in the air, they would sniff and they'd snort
'We'll have nothing to do with the Plain- Belly sort!' "

—Dr. Seuss

KENANGAN AKAN kebesarannya telah memudar, tetapi tak ada yang lebih besar sumbangan dalam hak pilih perempuan di Amerika dibanding Lucy Stone. Pada 1855, ia memperjuangkan hak perempuan hingga menggerakkan ribuan orang untuk mengikuti langkahnya dan menyebut diri mereka sebagai Lucy Stoners sebagai penghormatan. Pada abad berikutnya, Liga Lucy Stone beranggotakan penerbang Amelia Earhart, penyair Edna St. Vincent Millay, and seniman Georgia O'Keeffe. Di kalangan perempuan masa kini yang tergolong dalam Lucy Stoner adalah Beyoncé, Sheryl Sandberg, Sarah Jessica Parker, and pendiri Spanx, Sara Blakely.

Lucy Stoner adalah perempuan pertama di Amerika yang tetap mempertahankan nama gadisnya setelah menikah. Ini salah satu sikap yang ia pelopori. Ia juga menjadi perempuan pertama dari Massachussets yang meraih gelar sarjana. Ia menjadi warga Amerika pertama yang menjadi dosen penuh tentang hak wanita, memobilisasi sekian banyak pendukung dan mengubah sikap banyak penentang menjadi pendukung gerakan tersebut. Ia menjadi salah satu dari sedikit perempuan yang berbicara di muka umum, terutama dalam hak perempuan. Ia memimpin konvensi nasional dan menerbitkan koran perempuan yang paling utama, *Woman's Journal*, yang beredar selama setengah abad. Menurut Carrie Chapman Catt, pejuang hak pilih yang sukses mengkampanyekan Amandemen Kesembilan belas yang memberikan hak pilih pada perempuan: "Keberhasilan menuntut hak pilih saat ini tak bisa dibayangkan tanpa peran *Woman's Journal* di dalamnya."

Pada 1851, Stone mengorganisir konvensi hak perempuan, tetapi tak naik ke podium sampai diyakinkan dengan halus agar berpidato

di hari terakhir. "Kita ingin menjadi sesuatu yang terlibat lebih besar dalam masyarakat," tegas Stone, yang menyerukan agar perempuan membuat petisi pada pembuat legislasi negara bagian demi menuntut hak pilih dan hak memiliki properti. Ucapannya terkenal menjadi pidato yang mengobarkan pergerakan hak perempuan. Kata-katanya melintasi Samudera Atlantik dan menginspirasi filsuf Inggris John Stuart Mill dan Harriet Taylor Mill untuk memublikasikan sebuah esai terkenal tentang pemberian hak pilih pada perempuan. Esai ini membantu memobilisasi aktivis hak pilih perempuan di Inggris.

Mungkin efek terbesar di Amerika memengaruhi seorang guru bernama Susan B. Anthony. Pidato Stone menginspirasinya untuk bergabung dalam gerakan menuntut hak pilih. Dua tahun kemudian, aktivis besar lain di masa itu bernama Elizabeth Cady Stanton, menulis sebuah catatan pujian tentang Stone kepada Anthony: "Tak ada perempuan yang sebanding dengannya."

Satu setengah dekade berikutnya, Stone, Anthony, dan Stanton bekerja sama sebagai pemimpin terkemuka dalam gerakan menuntut hak pilih perempuan. Namun, jauh sebelum berhasil mewujudkan tujuan bersama tersebut, koalisi mereka terpecah.

Pada 1869, Anthony dan Stanton memutus kerja sama dengan Stone, memisahkan diri dan mendirikan organisasi hak pilih perempuan baru. Keduanya berjuang keras sebagai lawan, dengan menerbitkan koran sendiri, membuat petisi dan mencari dana secara terpisah, dan melobi pihak legislatif sendiri. Sejarawan Jean Baker menyesalkan, "Perpecahan ini membuang energi yang dibutuhkan gerakan organisasi yang masih kecil dan terbatas ini." Kejadian ini juga menguatkan anggapan bahwa perempuan tidak cocok dalam kehidupan politik, mendorong koran-koran memusatkan perhatian pada kisah "perang induk ayam" dan bukan pada tujuan gerakan itu sendiri. Anthony menjadi otak rencana rahasia pembajakan pimpinan dari organisasi Stone. Rasa benci pada Stone tertanam begitu kuat di hati Anthony dan Stanton pada Stone sehingga mereka tak mencantumkan organisasi Stone sebagai bagian dalam sejarah gerakan menuntut hak pilih. Tindakan ini memuakkan bahkan bagi anak perempuan

Stanton sendiri. Ia meluruskan dengan menulis satu bab khusus tentang perjuangan Stone. Meski ketiga pemimpin tersebut memiliki komitmen mendalam yang sama pada tujuan gerakan, mengapa akhirnya mereka terjebak dalam konflik panas yang destruktif?

Bab ini membahas bagaimana orang-orang orisinal membangun persekutuan untuk memajukan tujuan mereka, dan bagaimana cara mengatasi hambatan-hambatan yang bisa menghalangi kesuksesan. Secara definisi, sebagian besar usaha mengubah status quo melibatkan satu kelompok minoritas yang menantang mayoritas. Koalisi itu berguna, tetapi secara inheren tidak stabil. Koalisi sangat tergantung pada hubungan pribadi antar anggotanya. Konflik Lucy Stone dengan Susan B. Anthony dan Elizabeth Cady Stanton mengguncang persekutuan terpenting dalam gerakan menuntut hak pilih perempuan hingga hampir saja gerakan ini berakhir.

Melalui sebuah analisis tentang tantangan-tantangan mereka—bersama dengan perjuangan usahawan yang berbakat untuk meyakinkan orang agar memberikan kesempatan pada idenya, sebuah film sukses Disney hampir tak dibuat, dan runtuhnya gerakan Occupy Wall Street—Anda akan mengetahui cara membangun koalisi yang efektif yang harus melewati suatu keseimbangan tipis antara usaha keberanian yang patut dihormati dengan kebijakan pragmatis. Ketika melakukannya, Anda akan tahu mengapa bernyanyi "O Canada" dapat membantu kita membangun persekutuan, mengapa kesamaan taktik lebih berpengaruh daripada kesamaan nilai-nilai, mengapa negara-negara Barat lebih cepat memberikan hak pilih perempuan daripada negara-negara Timur dan Selatan, dan mengapa lebih bijak bermitra dengan musuh daripada teman, tetapi bersaing.

Pengetahuan kuncinya adalah teori Goldilocks tentang pembentukan koalisi. Pelopor yang memulai sebuah gerakan akan sering menjadi anggota yang paling radikal. Gagasan dan cita-citanya sering terlalu panas bagi para pengikutnya. Untuk membangun persekutuan dengan kelompok penentang, cara terbaik adalah membuat tujuan selunak mungkin. Untuk mengumpulkan sekutu agar bergabung dalam gerakan, yang diperlukan adalah mengolah pesan yang terlalu keras atau terlalu lunak secara tepat.

Narsisme Perbedaan Kecil

Kita menganggap tujuan bersama sebagai pengikat kelompok, tetapi dalam kenyataan tujuan tersebut malah mencerai-beraikannya. Menurut psikolog Dartmouth bernama Judith White, cara pandang untuk memahami keretakan ini adalah konsep kebencian horizontal. Meskipun bertujuan fundamental sama, kelompok radikal sering merendahkan kelompok biasa sebagai penipu dan pengkhianat. Seperti yang ditulis Sigmund Freud seabad lalu, "Justru perbedaan kecil di antara orang-orang yang serupa yang menjadi dasar perasaan asing dan kebencian di antara mereka."

White melihat kebencian horizontal ini di mana-mana. Ketika seorang perempuan tuli memenangi Miss America, aktivis tuli malah protes dan bukan memujinya sebagai perintis. Hanya karena ia berbicara dan tidak menggunakan bahasa tangan, ia dianggap "kurang tuli." Ketika seorang perempuan keturunan kulit hitam diangkat sebagai profesor hukum di sebuah universitas, Asosiasi Mahasiswa Kulit Hitam menolak dengan alasan ia kurang hitam. Aktivis lingkungan radikal menolak gerakan Greenpeace yang lebih *mainstream* sebagai "monster tak berarti yang digerakkan oleh keuntungan keuangan" dan "sebuah ancaman dinamis pada integritas gerakan hijau." Untuk menjelaskan penyebab terjadinya kebencian ini, White mengadakan riset menarik tentang kebencian horizontal di berbagai kelompok pergerakan dan minoritas.

Dalam sebuah penelitian, pelaku *vegan* dan vegetarian menilai anggota kelompoknya dan saling menilai kelompok lain, relatif terhadap anggota masyarakat biasa. Kelompok vegan menunjukkan hampir tiga kali lebih berprasangka terhadap vegetarian dibanding sebaliknya. Di mata vegan yang lebih ekstrem, vegetarian adalah pemula: jika vegetarian benar-benar mendukung gerakan, seharusnya mereka tak makan makanan produk hewan, seperti telur. Dalam sebuah studi lain di Yunani, anggota partai paling konservatif menilai partai serupa lain lebih tidak baik dibanding pada partai progresif. Anggota partai paling liberal jauh lebih keras pada partai progresif, bahkan dibanding pada partai yang paling konservatif sekalipun.

Yahudi ortodoks menilai perempuan Yahudi konservatif lebih negatif dibanding pada perempuan Yahudi yang taat beribadah sekalipun. Pesannya jelas: jika Anda pengikut sejati, maka Anda harus masuk sepenuhnya. Semakin Anda mengidentifikasi diri sebagai kelompok ekstrem, semakin keras usaha Anda membedakan diri dari kelompok moderat yang mengancam nilai-nilai Anda.

Kebencian horizontal-lah yang menyebabkan Susan B. Anthony dan Elizabeth Cady Stanton untuk berpisah dengan Lucy Stone. Anthony dan Stanton cukup radikal, sedangkan Stone lebih lunak. Mereka berpisah pada 1866, ketika Anthony dan Stanton bermitra dengan seorang rasis terkenal, George Francis Train. Ia mendukung hak pilih perempuan karena percaya bahwa perempuan bisa membantu membatasi pengaruh politik warga Amerika Afrika. Stone marah karena melihat mereka berkampanye dengan Train dan membiarkan ia membantu mendanai gerakan mereka.

Perpecahan semakin melebar saat Anthony dan Stanton menentang proposal Amandemen Ke-15 yang memberikan hak pilih kepada pria Afrika-Amerika. Mereka membuat pernyataan tegas: jika perempuan tak mendapat hak pilih, maka kelompok minoritas pun tak boleh mendapatkannya. Posisi mereka radikal karena selain tak fleksibel, karena mereka berusaha menjangkau konstituen liberal yang memilih amandemen. Stone lebih simpati pada gerakan abolisionis. Pada sebuah konvensi kesetaraan hak, ia mencoba membangun jembatan antara aktivis hitam dengan Anthony dan Stanton dengan mengumumkan dukungannya kepada persekutuan yang berkelanjutan:

> *Keduanya mungkin benar ... perempuan memiliki lautan kesalahan yang terlalu dalam untuk didalami dan negro juga memiliki lautan kesalahan yang tak dapat dimengerti .... Saya bersyukur kepada Tuhan atas adanya Amandemen Ke-15 dan berharap segera dilaksanakan di setiap negara bagian .... Saya akan berterima kasih sepenuh hati jika siapa pun bisa keluar dari keadaan buruk ini.*

Anthony dan Stanton memandang dukungan Stone pada hak pilih kulit hitam sebagai pengkhianatan pada gerakan perempuan. Mereka memutus komitmen membentuk organisasi bersama dan mengumumkan pendirian organisasi hak pilih perempuan nasional tersendiri pada minggu berikutnya pada Mei 1869. Stone dan rekan-rekannya menyiarkan sebuah surat yang menyerukan perlunya sebuah organisasi yang lebih komprehensif, tetapi tak membuahkan hasil. Menjelang musim gugur, pilihan yang tersisa hanyalah mendirikan kelompok sendiri. Selama lebih dari dua dekade, mereka tetap menjaga jarak, bekerja terpisah dalam beberapa kasus dan berselisih dalam hal-hal lain.

Dengan terpecahnya gerakan tersebut Lucy Stone membutuhkan sekutu baru, demikian juga Anthony dan Stanton. Ternyata mereka mendapatkan dukungan dari arah yang tak terduga—Woman's Christian Temperance Union (WCTU). Organisasi ini didirikan untuk menentang penyalahgunaan alkohol, karena para pemabuk sering menganiaya istrinya dan menelantarkan keluarga. Berkebalikan dengan kelompok pendukung hak pilih, WCTU sangat konservatif. Anggotanya cenderung berasal dari perempuan kelas menengah dan kelas atas yang taat beragama dan memegang teguh nilai-nilai tradisional. Namun, entah bagaimana, koalisi antara WTCU dengan aktivis hak pilih bersemi hampir di setiap negara bagian. Alasan aktivis hak pilih bermitra dengan WTCU sudah jelas: gerakan menuntut hak pilih telah mandeg dalam memengaruhi legislasi, gelombang organisasi anti hak pilih berdiri menentang mereka, dan jumlah anggota gerakan berkurang.

Menjelang awal 1880-an, anggota organisasi Anthony dan Stanton hanya seratus orang. Sementara itu jumlah anggota WTCU meledak, dari beberapa ribu pada 1874 menjadi tiga belas ribu pada 1876, dan menjadi lebih dari seratus ribu orang menjelang 1890. Dengan dukungan organisasi perempuan terbesar, aktivis hak pilih dapat membuat kemajuan yang berarti. Pertanyaannya, mengapa WTCU mau bermitra dengan aktivis hak pilih perempuan?

Dalam sebuah eksperimen cerdas, peneliti Stanford bernama Scott Wiltermuth dan Chip Heath menugaskan secara acak kepada

orang-orang dalam tiga kelompok untuk mendengarkan lagu kebangsaan "O Canada" dalam beberapa kondisi sinkroni yang berbeda. Dalam kondisi kontrol, partisipan membaca kata-kata dalam hati sambil mendengarkan lagu tersebut. Dalam kondisi sinkron, partisipan menyanyikan lagu bersama-sama. Dalam kondisi asinkron, partisipan menyanyi bersama, tetapi tidak serempak: setiap partisipan mendengarkan lagu dengan tempo yang berbeda.

Para partisipan mengira mereka sedang diuji saat bernyanyi. Namun, ada hal berikutnya: setelah menyanyi, mereka berpindah ke kegiatan yang dikira penelitian berbeda. Mereka boleh menyimpan uang untuk pribadi atau untuk bekerja sama dengan cara membaginya pada anggota kelompok. Seharusnya menyanyi bersama beberapa menit tidak akan memengaruhi perilaku mereka, tetapi ternyata berpengaruh. Kelompok yang bernyanyi bersama secara signifikan lebih berbagi. Mereka melaporkan saling merasa lebih senasib dan satu tim dibandingkan dengan partisipan dari kondisi yang lain.[17]

Saat mencari sekutu dengan grup yang memiliki nilai-nilai sama, kita tak menyadari pentingnya berbagi taktik strategis kita. Baru-baru ini sosiolog Wooseok Jung dan Brayden King dari Northwestern University dan Sarah Soule dari Stanford University menelusuri munculnya aliansi tak biasa antar gerakan sosial—seperti koalisi antara aktivis lingkungan dan aktivis hak *gay*, gerakan perempuan dengan gerakan perdamaian, dan antara suku laut dengan suku Amerika asli. Mereka menemukan bahwa kesamaan taktik adalah indikasi penting dalam aliansi. Bahkan ketika tujuan gerakan berbeda, kelompok-kelompok tersebut menemukan perasaan kedekatan saat menggunakan metode pelaksanaan yang sama. Jika Anda

[17] Dalam sebuah eksperimen yang dipimpin psikolog Yale bernama Erica Boothby, orang yang menyukai cokelat saat mereka mencicipinya bersama-sama orang lain. Aku tak suka cokelat, jadi eksperimen ini tak akan gagal memengaruhi aku—tetapi studi lanjutan mereka menunjukkan bahwa makan coklat yang sangat pahit malah lebih tidak menyenangkan dibanding ketika mencicipi bersama-sama orang lain. Ternyata baik pengalaman positif maupun negatif semakin diperkuat saat kita bersama-sama mengalaminya, membuat perasaan senasib menjadi lebih besar.

satu dekade lalu terlibat dalam berbagai protes dan demo, maka Anda mudah merasakan identitas dan komunitas yang sama dengan organisasi lain yang bertindak dengan cara yang sama.

Lucy Stone yang menyadari bahwa tujuan bersama tak cukup untuk memelihara koalisi, telah memperhatikan, "Orang-orang akan berbeda dalam mempertimbangkan metode dan cara mana yang terbaik." Stanton, menurutnya, "menunjukkan perbedaan metode sebagai 'masalah esensial' yang menyebabkan perpecahan." Stone berkomitmen melakukan kampanye di tingkat negara bagian; Anthony dan Stanton menginginkan amandemen konstitusi federal. Stone melibatkan pria dalam organisasinya; Anthony dan Stanton memilih anggota secara eksklusif hanya perempuan. Stone berusaha menginspirasi perubahan melalui pidato dan pertemuan; Anthony dan Stanton lebih konfrontatif, di mana Anthony memilih secara ilegal dan mendorong perempuan lain untuk melakukan hal yang sama.

Metode aktivis hak pilih yang membangun aliansi dengan aktivis penentang alkohol lebih moderat, sehingga membantu kedua kelompok ini mencapais kesamaan. Pada saat yang sama ketika para perempuan mengorganisasikan klub WCTU lokal, Lucy Stone memperkenalkan klub hak pilih. Kedua kelompok ini punya sejarah panjang dalam melobi dan penerbitan. Mereka mulai bekerja sama untuk melobi dan berbicara di depan anggota dewan negara bagian, menerbitkan artikel dan menyebarkan literatur, serta mengadakan pertemuan, rapat umum, dan debat tentang hak pilih.[18] Aktivis hak

[18] Taktik bersama hanya membantu sampai titik tertentu. Ketika tumpang tindih taktik di antara kelompok-kelompok lebih dari 61 persen, koalisi menjadi kurang berguna. Ketika metodenya sama persis, masing-masing kelompok benar-benar mendapatkan sedikit pelajaran dan keuntungan satu sama lain; kemungkinan besar usaha mereka menjadi mubazir. Aktivis hak pilih mulai berpawai dalam parade dan membuka stan di pasar malam; WTCU semakin sering menggunakan petisi. Perbedaan status juga menentukan: Pergerakan kemungkinan menyatu lebih besar ketika salah satunya memiliki status yang relatif lebih tinggi dibanding yang lain, dibanding dengan tak ada perbedaan status atau perbedaan status ekstrem. Tampak jelas bahwa gerakan oleh status yang lebih rendah akan mencari pandangan yang dihubungkan dengan mitra yang berstatus lebih tinggi. Namun, ada manfaat juga bagi kelompok berstatus lebih tinggi. Sosiolog Jung, King, dan Soule menjelaskan: "sebagai penentang aturan mapan, per-

pilih dan aktivis penentang alkohol bersama-sama meyakinkan beberapa negara bagian agar mengizinkan perempuan memilih. Ketika melakukan taktik ini, aktivis hak pilih menemukan sebuah prinsip mendalam tentang mendapatkan sekutu. Prinsip ini diungkapkan dengan sangat baik oleh seorang usahawan muda dan visioner, yang menemukan cara mengejutkan agar penolak mau memberikan kesempatan. Walau tak praktis jika harus menyuruh orang berkumpul dekat kereta untuk menangkap energi, ia sadar bahwa suara melewati udara lewat getaran. Bagaimana seandainya ia menggunakan suara ultra yang tak tampak dan tenang untuk membangkitkan getaran udara dan mengubahnya menjadi listrik nirkabel?

Profesor fisikanya menyatakan usulan itu mustahil dilaksanakan. Insinyur ultrasonik sepakat: cara itu tak mungkin dilakukan. Beberapa ilmuwan paling dihormati menyatakan bahwa ia hanya membuang-buang waktu

Radikal yang Dilunakkan

Pada 2011, seorang mahasiswa senior bernama Meredith Perry melihat suatu hal pokok dalam teknologi yang salah. Ia tak perlu kabel untuk menelepon atau terhubung ke Internet. Semuanya yang dulu menggunakan kabel sekarang menjadi nirkabel ... kecuali satu hal. Saat duduk di kamar asramanya, ia masih terikat di dinding dengan komponen paling kuno di perangkatnya: listrik. Untuk menggunakan telepon atau komputer, ia harus mencolokkan kabel ke dinding. Ia ingin listrik nirkabel.

Ia mulai memikirkan hal-hal yang dapat mengalirkan listrik lewat udara. Sinyal remote TV terlalu lemah, gelombang radio terlalu boros, dan sinar X terlalu berbahaya. Kemudian, ia melihat sebuah perangkat yang dapat mengubah getaran fisis menjadi listrik. Se-

---

gerakan harus terus-menerus menyegarkan dan memperbaharui agendanya agar tampak canggih, otentik, dan relevan. Jika gagal memperbaiki agenda pergerakan dan mengikutsertakan gagasan baru, sebuah pergerakan bisa menjadi usang dan kehilangan ikatan dengan konstituen orisinal. Untuk alasan ini, pergerakan berstatus tinggi bisa berusaha menyerap isu-isu yang baru timbul atau isu lama yang telah ditinggalkan."

bagai contoh, jika Anda meletakkan perangkat tersebut di bawah kereta api, Anda dapat mengumpulkan energi yang dihasilkan kereta tersebut. Meski tak mungkin menyuruh orang berkumpul dekat kereta untuk menangkap energinya, ia tahu bahwa suara yang merambat lewat udara berbentuk getaran. Bagaimana jika ia menggunakan suara ultra yang tak tampak dan tak terdengar untuk membangkitkan getaran dan mengubahnya menjadi listrik tanpa kabel?

Profesor fisikanya menyatakan bahwa cara itu mustahil. Para insinyur ultrasonik juga mengiyakan; tak mungkin dibuat. Beberapa ilmuwan paling dihormati di dunia mengatakan bahwa usahanya hanya membuang-buang waktu. Namun ia kemudian memenangkan sebuah kompetisi inovasi dan seorang wartawan menantangnya untuk mendemokan teknologinya dalam sebuah konferensi digital beberapa minggu kemudian. Dengan konsep kuat, tetapi tanpa prototipe yang sudah bekerja, ia menghadapi masalah ayam dan telur: ia memerlukan dana untuk membuat prototipe, tetapi idenya begitu radikal sehingga investor ingin melihat prototipenya terlebih dahulu. Sebagai pendiri tunggal perusahaan teknologi baru dan tak berlatar belakang teknik, ia butuh sekutu agar bisa maju.

Tiga tahun kemudian, saya bertemu Perry dalam sebuah acara Google. Setelah mendapatkan modal awal sebesar USD750.000 dari Founders Fund milik Mark Cuban, Marissa Mayer, dan Peter Thiel, timnya baru saja menyelesaikan prototipe pertama yang bisa bekerja. Prototipe ini dapat mengisi daya lebih cepat daripada kabel, dari jarak yang lebih jauh, dan siap dipasarkan dalam waktu dua tahun. Pada akhir 2014, uBeam, perusahaannya, telah mengumpulkan delapan belas paten dan pendanaan sebesar 10 juta dolar.

Perry pun mendapat tempat di panggung bersama Snoop Dogg, seorang peraih Hadiah Nobel, dan mantan presiden Bill Clinton. Hanya untuk Perry, hadirin berdiri dan bertepuk tangan. Perdebatan masih berlangsung tentang seberapa baik produk tersebut bekerja, tetapi ia sudah mengatasi masalah mendasar untuk membuktikan peluang teknologi ini. "Setiap orang yang bekerja di perusahaan tak menganggap produk ini bisa dibuat atau bahkan sangat skeptis," kata Perry.

Perry mengalami perjuangan versi ekstrem yang dihadapi setiap penggagas orisinal dalam menentang *status quo*: mengatasi sikap skeptis para pemegang saham potensial. Usaha-usaha pertamanya gagal total. Ia menghubungi sederet pakar teknik yang cepat menunjukkan kesalahan matematika dan fisika, sehingga mereka bahkan tak berpikir untuk bekerja sama dengannya. Tawaran Perry untuk mempekerjakan mereka dengan bayaran mundur pun tak membantu—mungkin mereka takkan pernah dibayar.

Akhirnya Perry mengubah cara. Ia sama sekali berhenti menceritakan alat yang ingin ia buat. Alih-alih menjelaskan rencana membangkitkan listrik nirkabel, ia hanya memberikan spesifikasi teknologi yang diinginkan. Pesan lamanya berbunyi: "Saya sedang berusaha membuat transduser untuk mengirimkan listrik lewat udara." Tawaran baru menyamarkan tujuan: "Saya sedang mencari orang untuk merancang transduser dengan parameter-parameter ini. Bisakah Anda membuat bagian ini?" Cara ini berhasil. Ia meyakinkan dua pakar akustik agar merancang transmiter, yang lain merancang penerima, dan seorang insinyur elektro membuat perangkat elektroniknya. "Dalam benak saya, semuanya muncul bersamaan. Yang terburuk mendatangi yang terburuk, akan ada yang menuntut saya.," Perry mengakui. "Dengan keterbatasan pengetahuan dan keahlian saya, tak ada jalan lain lagi." Tak lama kemudan ia mendapat rekan kerja sama bergelar doktor dari Oxford dan Stanford. Sang doktor membuat perhitungan matematika dan simulasi yang menguatkan bahwa gagasan Perry secara teoritis dapat diwujudkan. Bukti ini sudah cukup untuk menarik pendanaan tahap pertama dan dikomentari oleh seorang *chief technology officer* berbakat yang sebelumnya sangat skeptis." Gila, benda ini memang bisa bekerja," katanya.

Dalam sebuah perbincangan dan buku TED, Simon Sinek berpendapat bahwa jika kita ingin menginspirasi orang, kita harus mulai dengan *alasan*. Jika ingin mengkomunikasikan visi di balik gagasan, yaitu tujuan yang mengarahkan produk, orang akan mengerumuni kita. Nasihat ini sangat bagus—kalau Anda tidak sedang melakukan hal yang menentang status quo. Jika seorang pendukung perubahan moral menjelaskan alasannya, ia akan berisiko berbenturan dengan

keyakinan yang telah mengakar. Ketika orang kreatif non-konformis menjelaskan alasannya, ia mungkin melanggar pandangan umum tentang hal-hal yang mungkin terjadi.

Peneliti Debra Meyerson dan Maureen Scully menemukan bahwa agar berhasil, orang-orang orisinal harus menjadi radikal lunak. Mereka meyakini nilai-nilai yang menyimpang dari tradisi dan gagasan yang sulit diterima, tetapi mereka harus belajar menurunkan radikalismenya dengan menampilkan keyakinan dan gagasan dalam bentuk yang tak terlalu mengejutkan dan lebih menarik orang banyak. Meredith Perry adalah radikal lunak: ia membuat gagasan tak masuk akal menjadi masuk akal dengan mengaburkan bagian yang paling ekstrem. Ketika tak bisa membujuk para pakar teknis untuk melompat bersamanya, ia meyakinkan mereka untuk maju beberapa langkah dengan cara menyamarkan tujuan.

Menggeser fokus dari alasan ke cara bisa membuat orang tak terlalu radikal. Dalam serangkaian eksperimen, orang berpandangan politik tegas ketika diminta menjelaskan alasan di balik pilihan kebijakannya. Namun mereka menjadi lebih moderat ketika diminta menjelaskan cara menerapkan kebijakan. Dengan memikirkan cara, mereka menghadapi kesenjangan pada pengetahuan dan menyadari bahwa sebagian pandangan ekstrem mereka tak bisa diterapkan.

Untuk membangun aliansi, penggagas orisinal dapat melunakkan radikalisme dengan menyelundupkan visi ke dalam kuda Troya. Letnan Josh Steinman dari Angkatan Laut AS bervisi besar agar militer membuka diri pada teknologi luar dengan mendirikan sebuah badan di Silicon Valley. Steinman tahu ia akan ditentang jika mengajukan proposal yang radikal dan signifikan tentang memikirkan kembali cara Angkatan Laut dalam inovasi. Maka ia pun membuat proposal yang lebih lunak. Ia mempresentasikan beberapa teknologi baru untuk memperbarui secara langsung di udara pada Admiral Jonathan Greenert, kepala operasi angkatan laut. Karena tertarik, Admiral Greenert bertanya apa teknologi berikutnya, dan *Rear Admiral* Scott Stearney melontarkan pertanyaan ringan pada Steinman tentang bagaimana seharusnya Angkatan Laut memikirkan masa depan hal-hal yang berhubungan dengan teknis. "Itulah saatnya kami me-

nyambar umpan," kenang Steinman. "Pak, masa depan adalah piranti lunak, bukan perangkat keras, dan kita perlu menempatkan perwakilan Angkatan Laut AS di Silicon Valley."

Beberapa bulan kemudian setelah beberapa perwira muda mengangkat kasus tentang perlunya piranti lunak, CNO berpidato yang mendukung gagasan yang juga kemudian berkembang di Pentagon tersebut. Tidak lama kemudian, Menteri Pertahanan mengumumkan berdirinya kedutaan di Silicon Valley. Steinman memanfaatkan cara yang disebut psikolog Robert Cialdini sebagai metode kaki-mengganjal-pintu, yaitu memulai dengan permintaan kecil untuk mengamankan komitmen awal sebelum mengajukan permintaan yang lebih besar. Dengan menyampaikan permintaan moderat, Steinman mendapatkan sekutu.

Koalisi sering terpecah saat orang menolak melunakkan keradikalan. Inilah salah satu kegagalan utama gerakan Occupy Wall Street, sebuah aksi protes melawan ketidakadilan ekonomi dan sosial pada 2011. Pada tahun itu, berbagai jajak pendapat menunjukkan bahwa mayoritas warga Amerika mendukung gerakan tersebut, tetapi kemudian dengan cepat bubar. Aktivis Srdja Popovic heran bahwa penempatan gerakan tersebut yang ekstrem telah mengasingkannya dari sekutu-sekutu potensial. Dia berpendapat bahwa kesalahan fatal ada pada penamaan gerakan tersebut yang diambil dari taktik radikal 'berkemah', yang tidak terlalu menarik perhatian orang. Ia percaya seandainya kelompok ini hanya menamai dirinya "The 99 Percent", mungkin mereka akan tetap bertahan. Nama 'Occupy' "mengimplikasikan bahwa satu-satunya cara yang bisa membuatmu diperhatikan adalah meninggalkan semua yang sedang dilakukan dan mulai menduduki (*occupy*) sesuatu," tulis Popovic. "Pendudukan masih menjadi satu-satunya senjata dalam sekian banyak persenjataan protes damai—yang lebih khusus, cara ini cenderung hanya mengundang tipe dedikasi orang tertentu ... pergerakan yang selalu menuntut usaha dan keteguhan besar perlu lebih banyak melibatkan orang-orang biasa jika ingin berhasil." "The 99 Percent" itu inklusif: nama ini mengundang orang terlibat dan menggunakan taktik yang disukainya. Dengan melunakkan nama

gerakan dan memperluas metode, mungkin mereka bisa mendapatkan dukungan lebih banyak dari warga biasa.

Dalam gerakan menuntut hak pilih wanita, narsisme pada perbedaan kecil mulai tampak. Ketika Anthony dan Stanton bermitra dengan George Francis Train pada 1867, Stone menulis bahwa dukungan Train pada tuntutan hak pilih "sudah cukup untuk menghukum gerakan ini di pikiran seluruh orang yang belum diyakinkan," dan suaminya memperingati Anthony bahwa aliansi itu akan menyebabkan "kerusakan yang tak bisa diperbaiki pada gerakan hak pilih bagi wanita *dan* kulit hitam."[19]

Namun, Anthony bersikukuh pada keyakinan radikalnya bahwa jika perempuan tak bisa mendapatkan hak memilih, maka warga kulit hitam pun tidak. Dia berkampanye dengan Train di sepanjang Kansas dan menerima dana dari Train untuk menerbitkan koran yang menuntut hak pilih. Saat Stone menghadapi Anthony tentang memburuknya reputasi asosiasi yang menuntut kesetaraan hak karena mengaitkannya dengan Train, Anthony bersikap defensif, "Aku tahu apa masalahmu. Kau iri, marah, dan benci, karena aku punya koran dan kamu tidak." Stanton memihak Anthony dengan mendukung keputusannya bermitra dengan Train: "Sudah tepat dan bijak menerima bantuan dari iblis sekalipun," katanya, "selama ia tidak meminta kita menurunkan standar."

Terbukti aliansi ini harus dibayar mahal: Kansas berpeluang menjadi negara bagian pertama yang menerima hak pilih perempuan, tetapi akhirnya kalah dalam pemungutan suara—dan hak pilih kulit hitam pun kalah juga. Banyak orang dalam berpendapat bahwa aliansi dengan Train bertanggung jawab atas dua kekalahan tersebut. Beberapa tahun kemudian Stanton dan Anthony telah men-

---

[19] William Lloyd Garrison, meminta Anthony mundur, "Demi persahabatan dan penghargaan tertinggi pada gerakan hak perempuan, saya tak dapat menahan diri untuk mengungkapkan rasa kecewa dan keheranan bahwa Anda dan Nyonya Stanton sudah kehilangan akal sehat dengan teman seperjalanan dan *associate lecture* dengan badut bodoh dan setengah gila, George Francis Train ... Anda hanya akan menjadikan diri layak diejek dan dikutuk, dan mengubah arah gerakan yang Anda tuju pada penghinaan yang tak perlu ... ia mungkin bermanfaat untuk menarik peserta, tetapi juga menarik kanguru, gorila, atau kuda nil."

dirikan asosiasi sendiri. Bukannya belajar dari kesalahan masa lalu, mereka malah menolak melunakkan sikap ekstrem sehingga siapa pun yang mendukung menjadi teman. Stanton membuat aliansi lain dengan Victoria Woodhull, yang menjadi awan gelap pergerakan. Ia aktivis dan menjadi perempuan pertama yang mencalonkan diri menjadi presiden, tetapi meremehkan gerakan menuntut hak pilih wanita dengan agenda radikal. Woodhull memiliki masa lalu sebagai pelacur dan penyembuh palsu. Ia mendukung kebebasan seks dan menyatakan bahwa ia punya "hak yang tak bisa dicabut, konstitusional, dan asasi untuk mencintai sekehendak hati, untuk mencintai kapan pun sekehendak hati, untuk mengganti cinta tersebut setiap hari jika saya mau."

Penentang hak pilih perempuan memanfaatkan posisi Woodhull sebagai bukti bahwa pergerakan ini sesungguhnya adalah tuntutan akan seks bebas, bukan hak pilih. Banyak sekali anggota mengundurkan diri dari organisasi Anthony dan Stanton, hingga bahkan ada cukup orang untuk mengadakan konvensi. Bahkan anggota dewan yang mendukung pun menyarankan agar para aktivis menghentikan usaha mereka. Aktivis mengenang bahwa kampanye Woodhull "agen yang paling efisien untuk menakut-nakuti orang bila bergabung dengan kita" dan "membuat perjuangan mundur dua puluh tahun." Aliansi ini "memicu badai kritik" yang sangat parah, sehingga membuat serangan awal seperti "siraman musim panas pada siklon Missouri", demikian menurut penulis biografi Anthony.

Dalam menjaga aliansi dengan Woodhull, Stanton gagal memahami nilai dari radikalisme lunak. Ia menjauhkan Stone dan banyak sekutu masa lalu dan sekutu potensial dengan tak menyadari perbedaan besar dalam hal cara penilaian orang dalam dan orang luar pada aliansi tersebut. Kesalahan ini terungkap dalam sebuah studi baru oleh peneliti manajemen Blake Ashforth dan Peter Reingen. Mereka menemukan bahwa ada perbedaan pandangan antara orang dalam dan orang luar tentang siapa yang merepresentasikan koalisi. Bagi orang dalam, representasi kunci adalah orang yang paling terpusat dan terhubung dalam kelompok. Bagi para aktivis, jelas orang itu adalah Stanton dan Anthony. Namun, bagi orang luar,

orang yang merepresentasikan kelompok ini adalah yang berpandangan paling ekstrem. Itulah Woodhull: skandal pribadinya menutupi gerakan hak pilih perempuan dan menyingkirkan banyak orang yang terbuka pada gagasan hak pilih yang relatif moderat, tetapi tak bisa menerima gagasan radikal tentang kebebasan seks bagi perempuan. Selama orang luar menilai gerakan hak pilih ini berdasar rekan gerakan Anthony dan Stanton, maka pilihan Stone hanyalah menjauhkan organisasinya dari gerakan mereka.

Musuh adalah Sekutu yang Lebih Baik Dibanding Kawan yang Memusuhi

Dalam film *Godfather: Part II*, Michael Corleone menasihati, "Kenali temanmu, tetapi kenali musuhmu lebih baik lagi." Namun apa yang harus kita lakukan pada orang-orang yang bukan teman sekaligus bukan musuh kita?

Biasanya kita memandang hubungan sosial kita dalam kontinum positif hingga negatif. Teman terdekat kita ada di belakang kita; musuh besar kita adalah yang secara aktif menentang kita. Namun, riset menunjukkan bahwa kita perlu membuat dua sumbu terpisah: satu sumbu untuk seberapa positif hubungan kita dan satu sumbu untuk seberapa negatif hubungan kita. Bersama dengan hubungan positif dan hubungan negatif seluruhnya, kita bisa memiliki hubungan yang sekaligus positif dan negatif. Psikolog menyebutnya sebagai hubungan ambivalen. Anda mungkin mengenal mereka sebagai *frenemy*—orang yang kadang mendukung dan kadang menentang Anda.

Hubungan Stone dengan Anthony dan Stanton sangat ambivalen—mereka sekaligus bersekutu dan bermusuhan. Di satu sisi, ia menghargai kepandaian Stanton dan kerja keras Anthony, dan mereka telah membuktikan pernah bekerja sama secara produktif. Di sisi lain, Stone keberatan dengan "teman-teman gila" dan "aliansi liar" mereka yang menggerus penghargaan pada gerakan hak pilih perempuan. Anthony dan Stanton juga licik. Mereka mencantumkan nama Stone tanpa izin dalam sebuah iklan yang menghormati pemberi dana yang rasis itu. Lebih jauh kemudian, Stone telah menulis surat pada Stanton pada musim gugur 1869 untuk menawarkan "kerja sama aktif yang tulus dari seluruh rekan-rekan seperjuangan, yang lebih baik daripada berjuang sendiri," dan meyakinkannya bahwa organisasi Stone, "tak akan pernah menjadi musuh atau lawan organisasimu." Namun, pada konvensi peluncuran grup Stone, Anthony mencoba melancarkan kudeta, tetapi gagal, dengan cara memilih Stanton sebagai ketua. Stone mengundangnya ke atas podium dan Anthony menutup pidato dengan tuduhan bahwa Stone berusaha "menihilkan dan menghancurkan" organisasinya.

Pada 1872, Stanton menghubungi Stone dengan proposal rekonsiliasi sambil meyakinkan agar "yang berlalu biarlah berlalu. Mari kubur semua watak dengan pekerjaan di depan kita." Stone mengambil langkah-langkah perdamaian dengan memuat artikel dan pidato Stanton di korannya. Kemudian, datanglah surat Anthony yang menawarkan "bekerja sama dan melakukan kampanye sistematis," mengundang Stone datang ke Rochester untuk "menyelesaikan masalah sehingga kita bersama-sama sebagai perempuan terhormat." Stone menolak.

Melihat manfaatnya, kita bisa menilai penolakan Stone adalah kesalahan karena keras kepala. Kalau saja ia menerima, organisasi ini bisa memenangkan hak pilih bertahun-tahun lebih cepat. Namun, jika Anda memperhatikan bagaimana hubungan ambivalen memengaruhi tingkat stres kita, Anda akan mendapati kebijaksanaan dalam penolakan Stone.

Untuk mendapatkan cara paling efektif menangani hubungan ambivalen, seorang profesor manajemen University of Minnesota

bernama Michelle Duffy mengadakan studi dalam hal ini. Ia mensurvei seberapa sering polisi ditentang dan didukung oleh rekan kerja terdekat, selain tingkat stres dan absensi mereka. Ketika seorang polisi merasa ditentang rekan kerja terdekat, ia menjadi kurang komitmen, lebih sering istirahat tanpa izin, dan lebih sering membolos kerja.

Apa yang terjadi ketika rekan kerja penentang kadang juga mendukung? Keadaan tak membaik, tetapi malah memburuk. Ditentang dan didukung orang yang sama membuat komitmen semakin rendah dan semakin banyak pekerjaan terbengkalai.[20] Hubungan negatif tidaklah menyenangkan, namun dapat diperkirakan: jika seorang rekan kerja selalu menentang, maka Anda dapat menjaga jarak dan memperkirakan yang terburuk. Namun ketika menghadapi hubungan ambivalen, Anda terus-menerus waspada, bergulat dengan pertanyaan kapan orang ini benar-benar dapat dipercaya. Seperti penjelasan tim Duffy, "Butuh energi emosional dan sumber daya lebih besar untuk menghadapi orang yang tak konsisten."

Dalam serangkaian studi pendahuluan, psikolog Bert Uchino menemukan bahwa hubungan ambivalen jauh lebih tak sehat dibanding hubungan negatif. Pada sebuah studi, Semakin banyak hubungan ambivalen menimbulkan tingkat stres, depresi, dan kekecewaan lebih tinggi dalam hidup. Dalam studi lain, orang dewasa memeringkat hubungan mereka dengan sepuluh orang terpenting dalam hidupnya dan menyelesaikan dua tugas yang memicu kegelisahan: berpidato dengan sedikit persiapan dan mengikuti tes matematika kilat. Semakin ambivalen hubungan yang dimiliki seseorang, semakin meruncing grafik detak jantungnya dalam kedua tes tersebut.

Lucy Stone mengetahui risiko membentuk aliansi dengan ikatan ambivalen. Pada 1871, ia menulis bahwa yang terbaik adalah "tidak bersepakat dengan mereka... mereka adalah bekas musuh kita. Kita tidak tahu apakah mereka teman kita." Pakar penelitian tentang

[20] Kabar baiknya, ketika seorang polisi ditentang oleh seseorang, tetapi didukung oleh orang lain, keadaannya membaik. Dukungan dari rekan kerja atau atasan memberikan efek peredam yang mencegah sang polisi stres dan membolos akibat ditentang.

Amerika dan penulis biografi Andrea Moore Kerr mencatat bahwa Stone "tak mampu memperkirakan atau mengontrol perilaku Stanton maupun Anthony." Menurut Baker, Stone merespons dengan "berusaha agar organisasi bebas dari infeksi 'setan menakutkan' dalam kekuatan Stanton-Anthony."

Naluri kita adalah memutuskan hubungan negatif dan menyelamatkan hubungan ambivalen. Namun, bukti menunjukkan bahwa kita harus melakukan sebaliknya: putuskan hubungan ambivalen dan ubah hubungan negatif.

Dalam upaya menentang status quo, penggagas orisinal sering mengabaikan penentangnya. Jika seseorang menentang suatu perubahan, logika kita mengatakan bahwa tak ada gunanya membuang-buang waktu untuk dia. Kita harus fokus untuk memperkuat ikatan dengan orang-orang yang telah mendukung kita.

Namun, sekutu terbaik kita bukanlah orang-orang yang telah mendukung kita. Sekutu terbaik adalah orang-orang yang awalnya menentang kita dan kemudian berbalik memihak kita.

Setengah abad lalu seorang psikolog terkenal Elliot Aronson mengadakan serangkaian eksperimen yang menunjukkan bahwa kita sering lebih sensitif pada bertambah-kurangnya penghargaan daripada tingkat penghargaan itu sendiri. Ketika seseorang selalu mendukung kita, maka kita menerima begitu saja—dan dapat mengabaikannya. Namun, kita mengindahkan orang yang mulai menjadi saingan dan menjadi pendukung bersemangat sebagai penyokong otentik. "Orang yang semakin menyukai kita akan lebih kita sukai dibanding orang yang telah menyukai kita," jelas Aronson. "Kita mendapati lebih bermanfaat orang yang awalnya berperasaan negatif, tetapi lama-kelamaan menjadi positif pada kita daripada perasaan orang yang selalu positif pada kita."

Saat kita merasakan ketertarikan kuat pada lawan yang berbalik menjadi pendukung, apakah ia memiliki perasaan yang sama pada kita? Ya—inilah keuntungan kedua usaha mengubah penentang. Agar menyukai kita, ia harus bekerja sangat keras mengatasi impresi awal yang negatif, menyatakan pada diri sendiri bahwa *pasti selama ini aku salah menilai orang itu.* Maju ke depan, untuk menghindari

disonansi kognitif yang mengubah pikirannya lagi, ia akan bersemangat menjaga hubungan positif secara khusus.

Yang ketiga dan terpenting, bekas musuhlah yang paling efektif meyakinkan orang lain untuk bergabung dalam gerakan kita. Ia bisa menyusun argumen lebih baik demi kita, karena ia memahami keraguan dan kesangsian para penentang dan mereka yang tak berpihak. Dan ia adalah sumber yang lebih tepercaya, karena belum pernah menjadi pengikut yang selalu optimis atau selalu mengiyakan selama ini. Dalam salah satu studi Aronson, orang paling bisa diyakinkan untuk mengubah opininya oleh orang yang awalnya negatif dan kemudian menjadi positif. Dan baru-baru ini, para eksekutif perusahaan secara halus dipengaruhi oleh anggota direksi yang awalnya berbeda pendapat, tetapi kemudian sepakat—yang memberi tanda bahwa "opini mereka tampak bertahan menghadapi pemeriksaaan kritis."[21]

Alih-alih menghindar, Stone malah mencari dan secara aktif berhubungan dengan musuh-musuhnya. Ia membantu mengubah Julia Ward Howe, seorang penyair terkemuka yang menulis "*The Battle Hymn of the Republic.*" Howe diundang menghadiri pertemuan aktivis hak pilih dan dengan enggan datang, "dengan hati yang menentang," mengganggap Stone sebagai salah seorang yang "tak disukainya." Namun, setelah menyimak pidato Stone, Howe menjadi sekutu dekat dan salah satu pemimpin besar pergerakan tersebut.

Pada 1855, seorang pengejek mengganggu konvensi dengan menggambarkan para aktivis sebagai orang yang tak layak menikah, menghina gerakan itu sebagai "beberapa perempuan yang kecewa." Bukannya mengabaikan, Lucy Stone menjawab langsung dalam pidatonya dan para pendengarnya memberikan aplus:

---

[21] Tentu saja tidak semua hubungan negatif dapat dibalikkan. Penulis esai Chuck Klosterman menarik garis pembeda tegas antara *nemeses*—lawan yang mungkin menjadi sekutu—dengan *archenemies*: "Sepertinya Anda menyukai nemesis Anda, meskipun meremehkannya. Jika nemesis mengundang Anda keluar untuk minum koktail, Anda menerimanya .... Namun, Anda takkan pernah minum bersama *archnemy* Anda, kecuali jika Anda mencoba menyisipkan racun dalam minumannya."

Pembicara terakhir menyinggung gerakan ini hanya ulah beberapa perempuan yang kecewa. Sejak tahun-tahun pertama saat kenangan saya membentang, saya memang seorang wanita yang kecewa ... saya kecewa ketika mencari pekerjaan ... setiap pekerjaan tertutup bagi saya, kecuali menjadi guru, penjahit, dan pengurus rumah. Dalam pendidikan, dalam pernikahan, dalam agama, dalam segalanya, kekecewaan menjadi takdir perempuan. Ini menjadi tugas hidup saya untuk memperdalam kekecewaan ini di dalam setiap hati wanita sampai ia tak lagi menyerah.

Ketika Stone berkeliling memasang poster pengumuman pidato abolisi, anak-anak muda sering membuntuti dan merobek-robek poster. Stone menanyai mereka, apakah mereka mencintai ibunya. Tentu saja. Apakah mereka menyayangi saudara perempuannya? Tentu saja. Ia menjelaskan bahwa di Selatan, anak muda seusia mereka dijual sebagai budak dan takkan pernah melihat keluarganya lagi. Seperti penjelasan Kerr, "Kemudian, ia mengundang mereka untuk menghadiri kuliah malam sebagai 'tamu khusus.' Rekruitmen jalanan seperti itu terbukti menjadi sekutu yang berguna dan mampu meredam pengacau."

Pada 1859, seorang mahasiswi bernama Frances Willard menulis di buku harian bahwa Lucy Stone datang ke kotanya dan mencatat, "Aku tak suka dengan pandangannya." Karena opini konservatifnya, Willard bergabung pada gerakan anti-alkohol, tetapi bertahun-tahun kemudian menjadi pemimpin gerakan hak pilih perempuan yang berpengaruh. Ia mengenang bahwa Stone adalah kekuatan di balik perubahan hatinya:

Saya ingat ketika saya ketakutan pada Susan, dan pada Lucy juga. Namun, sekarang saya mencintai dan menghormati mereka, dan saya tak bisa mengungkapkan dengan kata-kata betapa berkahnya mereka yang telah memungkinkan para pemalu seperti saya untuk datang dan berperan

dalam dunia. Jika mereka tak membuka dan merintis jalan, pasti kami takkan berani datang.

Pada 1876, Willard memimpin upaya menyatukan aktivis hak pilih dengan aktivis anti-alkohol. Penelitian kelak menunjukkan bahwa selama dua dekade kemudian setiap kali Willard mendatangi sebuah negara bagian, peluang aliansi aktivis hak pilih dan anti-alkohol meningkat. Bagaimana ia bisa meyakinkan anggota WCTU yang konservatif untuk bermitra dengan aktivis hak pilih yang liberal? Sebuah petunjuk tentang keberhasilannya dapat ditemukan di Hollywood, tempat hidup-matinya film tergantung pada seberapa bagus penulis dapat meyakinkan eksekutif untuk menerima visinya.

Kenal Maka Sayang

Di awal 1990-an, sekelompok penulis skenario menawarkan sesuatu yang belum pernah dikerjakan Disney; mereka ingin membuat film animasi berdasar konsep orisinal. Mereka meninggalkan kisah seperti *Cinderella* atau *Putih Salju* yang sukses selama setengah abad dan mulai menulis satu kisah baru dari awal. Kepala studio Jeffrey Katzenberg merasa skeptis dan berkata kepada rekannya bahwa ini sebuah eksperimen. "Tak seorang pun meyakini," kenang sutradara Rob Minkoff. "Konsep ini dianggap sebagai film murahan di Disney."

Akhirnya naskah tersebut berkembang menjadi *The Lion King*, film yang menghasilkan pemasukan tertinggi pada 1994, memenangkan dua piala Oscar, dan satu Golden Globe. Katzenberg telah bersumpah akan berlutut untuk menghormati film ini jika menghasilkan 50 juta dolar.

Menjelang tahun 2014 film ini telah menghasilkan 1 miliar dolar.

Seperti banyak ide orisinal lain, film ini hampir tak terwujud. Film ini dianggap sebagai "*Bambi* di Afrika, tetapi diganti dengan singa" (bukan rusa sebagai tokoh protagonis). Namun, setelah naskah skenario pertama gagal, lima penulisnya berkumpul. Mereka membahasnya selama dua hari, bertukar ide, menulis kisah epik ten-

tang suksesi raja, dan kemudian menawarkan pada para eksekutif Disney. Orang pertama yang merespons adalah CEO Michael Eisner, yang juga belum bisa memahaminya. Sambil mencari-cari ide, ia bertanya, "Bisakah kau membuatnya menjadi *King Lear*?"

Kebetulan Minkoff telah membaca naskah drama Shakespeare tersebut beberapa minggu sebelumnya dan menjelaskan mengapa konsep itu tak cocok. Kemudian, dari belakang ruangan, seorang produser bernama Maureen Donley mengajukan usul ala Shakespeare lain, "Bukan, ini *Hamlet.*"

Tiba-tiba semua paham. "Terdengar desah bebarengan tanda mereka paham," kata Minkoff. "Tentu saja ini cerita *Hamlet*—sang paman membunuh sang ayah, dan anaknya membalas dendam atas kematian sang ayah. Maka kami pun sepakat film ini akan menjadi *Hamlet* dengan singa sebagai tokohnya." Pada saat yang menentukan tersebut, film ini mendapat lampu hijau.

Untuk mencari tahu apa yang menyelamatkan film ini, saya mendatangi Justin Berg, pakar kreativitas di Stanford. Berg menjelaskan bahwa penulis harus memulai dari singa. Kalau saja mereka memulai dengan *Hamlet,* kisahnya akan berakhir sebagai film animasi Shakespeare murahan. Memulai dengan model baru adalah kunci orisinalitas, tetapi juga menciptakan tantangan.

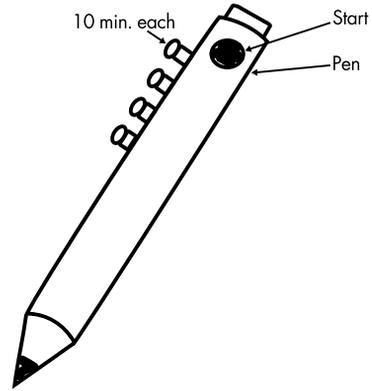
Dalam sebuah eksperimen, Berg meminta orang merancang produk baru yang membantu mahasiswa agar berhasil dalam wawancara kerja. Ia menginstruksikan agar mereka memulai dengan konsep *three-ring binder* yang sudah dikenal dan kemudian membuat sesuatu yang baru. Manajer dan pembeli toko buku menilai ide yang dihasilkan benar-benar konvensional.

Menurut Berg, titik awal pembuatan ide seperti sapuan kuas pertama pelukis pada kanvas: langkah ini membuka jalan proses melukis selanjutnya dengan membatasi imajinasi kita. Memulai dengan *three-ring binder* mengarahkan partisipan Berg menawarkan produk yang jelas seperti map dengan kantung untuk *resume* dan kartu bisnis—bukan gagasan yang sama sekali baru. Untuk menghasilkan ide orisinal, kita harus mulai dengan dari tempat yang tak biasa.

Alih-alih menggunakan *three-ring binder*, Berg memberikan titik awal yang lebih baru pada partisipan: sepatu roda. Mereka tak lagi menghasilkan ide konvensional: Mereka menghasilkan ide yang 37 persen lebih orisinal. Seorang partisipan mengamati bahwa selama wawancara kerja, sulit mengetahui telah berapa lama wawancara berjalan dan kita tidak ingin terlihat tak sopan karena melirik jam tangan sehingga memutus kontak mata dengan pewawancara. Usulan solusinya adalah jam tangan yang mengukur waktu dengan sentuhan, dengan elemen fisik seperti roda pada sepatu roda yang berubah bentuk atau tekstur dengan berlalunya waktu.

Meskipun titik awalan baru memang membantu menumbuhkan orisinalitas ide, tetapi belum tentu ide tersebut cocok dan dapat digunakan calon pengguna. Meskipun sepatu roda memancing ide kreatif untuk bisa diam-diam mengetahui waktu, memencet-mencet jam tangan juga menjadi tingkah laku aneh. Untuk memecahkan masalah ini, Berg memberikan titik awalan baru dari sepatu roda, tetapi dengan tambahan: setelah mereka mengembangkan gagasan, Berg menunjukkan gambar benda-benda yang biasanya digunakan dalam wawancara kerja. Kemudian mereka diminta dalam beberapa menit memperbaiki konsep. Bagi orang yang membutuhkan cara sopan mencatat waktu, hal ini membuat perubahan. Setelah mengamati benda-benda yang biasa dipakai dalam wawancara, alih-alih menggunakan jam tangan yang memberitahukan waktu dengan sentuhan, penemu yang sama merancang pena yang memberitahukan waktu dengan sentuhan.

Ide paling menjanjikan keberhasilan berawal dari kebaruan dan kemudian menambahkan hal-hal yang sudah dikenal, yang memanfaatkan efek paparan yang telah kita bahas sebelumnya. Suatu titik awalan baru yang ditambahi hal-hal dikenal rata-rata dinilai 14 persen lebih praktis, tanpa mengorbankan orisinalitas apa pun. Seperti yang ditunjukkan Berg, jika Anda memulai eksperimen dengan pena dan bukan sepatu roda, maka mungkin Anda akan menghasilkan sesuatu yang umum seperti pena konvensional. Namun, memulai dengan sesuatu yang tak terduga seperti sepatu roda dalam konteks wawancara kerja dan kemudian menggabungkan hal-

hal yang dikenal pada pena, Anda bisa mengembangkan ide yang baru sekaligus berguna.

Dalam kasus *The Lion King*, itulah yang terjadi saat Maureen Donley menyarankan agar naskahnya seperti *Hamlet*. Pemahaman ini membantu para eksekutif bisa menghubungkan naskah cerita baru di savana dengan sebuah kisah klasik. "Cara ini memberikan satu titik referensi yang sama pada semua orang," jelas Minkoff. "Dengan orisinalitas total, Anda bisa kehilangan mereka. Para eksekutif itu harus menjual film ini, karena itu mereka mencari pegangannya. Titik referensi yang sama menyediakan pegangan tersebut." Tim *The Lion King* terus mengambil tanda-tanda dari *Hamlet*. Ketika sadar bahwa mereka membutuhkan momen "*to be or not to be*", ditambahkanlah adegan Rafiki, monyet baboon, yang memberikan pelajaran pada Simba tentang pentingnya mengingat jati diri.

Dalam gerakan hak pilih perempuan, tak satu pun aktivis antialkohol bergabung sampai seorang pemimpin baru menawarkan tambahan baru. Sosiolog Vanderbilt bernama Holly McCammon mengidentifikasi dua argumentasi utama yang digunakan aktivis hak pilih dalam perjuangan mendapatkan hak pilih: keadilan dan reformasi sosial. Argumentasi keadilan berpusat pada kesetaraan yang menekankan bahwa perempuan memiliki hak memilih yang tak bisa dihapuskan. Argumen reformasi sosial berpusat pada kebaikan sosial

yang menyoroti bagaimana pengasuhan, tugas domestik, dan kualitas moral perempuan bisa memajukan negara.

Saat itu argumen keadilan dianggap sebagai argumen radikal, karena menentang stereotipe peran gender tradisional dengan menyatakan bahwa perempuan dan laki-laki sama di semua bidang. Argumen reformasi sosial lebih moderat, karena memperkuat stereotipe peran gender karena berpendapat bahwa sifat unik konservatif yang telah dihargai dalam kehidupan pribadi juga bisa memberikan sumbangan pada masyarakat. Dalam bentuk "keibuan masyarakat", perempuan yang mendapatkan hak pilih dapat bermanfaat bagi masyarakat dengan mendukung pendidikan, mengurangi korupsi dalam pemerintahan, dan membantu kaum miskin.

Ketika McCammon dan rekan-rekannya menandai pidato, kolom koran, spanduk, dan selebaran yang dibuat selama seperempat abad, argumen keadilan adalah yang paling awal dan paling sering muncul. Secara keseluruhan, aktivis hak pilih menggunakan argumen keadilan selama 30 persen waktu, dibanding dengan lebih dari setengahnya untuk argumen reformasi sosial. Namun, argumen keadilan tak bisa diterima oleh anggota WCTU yang meyakini peran gender tradisional dan menolak pandangan bahwa perempuan sama dengan laki-laki. Argumen reformasi sosial juga gagal memberi makna pada nilai-nilai yang telah dikenal: aktivis anti-alkohol konservatif mencari stabilitas, bukan perubahan. Francis Willard-lah, yang sekarang menjadi pemimpin baru WCTU, yang dengan cerdas mengemas ulang argumen dan membuatnya diterima secara luas.

Bagaimana Barat Menang

Frances Willard tidak menggunakan argumen keadilan maupun reformasi sosial. Ia bahkan tidak menyampaikan persoalan tersebut sebagai sebuah kertas suara hak pilih.

Ia malah menyebutnya sebagai sebuah "kertas suara perlindungan rumah."

Willard melihat hak pilih sebagai "senjata untuk melindungi ... dari tirani minuman." Dengan menyamakan kertas suara seperti

"kacamata matahari yang manjur," ia berjanji akan menggunakannya untuk "membakar dan menyalakan api di salon minuman sampai mengerut sampai uap pucatnya lenyap seperti kabut." Melindungi rumah adalah tujuan yang dipahami anggota-anggota WCTU. Sekarang hak pilih bisa digunakan sebagai alat untuk mencapai hasil yang diidamkan: jika pendukung anti-alkohol ingin menentang penyalahgunaan alkohol, mereka perlu hak pilih. Seperti yang ditulis Baker:

> *Itu merupakan pendekatan tak langsung terhadap hak pilih yang dibuat di atas dasar religius untuk melindungi rumah, tetapi mengaitkan dua gerakan reformasi wanita paling kuat di Amerika Serikat. Hak pilih, yang merupakan penamaan universal yang dibutuhkan dalam benak Anthony dan Stanton dengan dasar hak asasi, adalah alat bagi Willard ... sebuah tuntutan taktis bagi perempuan domestik.*

Ketika McCammon mengadakan studi tentang 40 tahun aliansi WTCU dengan aktivis hak pilih, data menunjukkan bahwa setelah aktivis hak pilih menyampaikan argumen keadilan di negara bagian tertentu, kemungkinan aliansi dengan WTCU pada berikutnya tidaklah meningkat—bahkan kemungkinan aliansi semakin kecil. Namun, begitu menyajikannya dalam kerangka perlindungan rumah, kemungkinan penyatuan kekuatan dengan WTCU meningkat secara signifikan di negara bagian tersebut, demikian juga kemungkinan bahwa negara bagian tersebut akan meloloskan hak pilih perempuan.[22] Akhirnya kepemimpinan Willard memungkinkan perempuan

[22] Argumen perlindungan rumah Willard secara konsisten membuat perbedaan, tetapi seberapa jauh tepatnya tergantung pada ketepatan pemilihan waktu. Dampaknya paling besar saat WTCU terancam. Saat ia mengunjungi negara bagian-negara bagian setelah larangan gagal diundang-undangkan atau salon minum semakin menyebar, peluang koalisi dengan aktivis hak pilih paling besar. Anggota-anggota konservatif WTCU merasa misi mereka dalam bahaya dan mulai melirik hak pilih sebagai senjata dalam perang mereka melawan penyalahgunaan alkohol. "Willard membantu anggota WCTU menyadari kekalahan politik mereka dengan menafsirkannya sebagai hasil dari kelemahan politis mereka,"

mendapatkan hak pilih penuh di beberapa negara bagian dan hak pilih dewan sekolah di sembilan belas negara bagian. Secara khusus argumen ini efektif di Amerika Barat. Sebelum Amandemen Konstitusi Kesembilan belas yang memberikan hak pilih penuh, 81 persen negara bagian dan teritori wilayah Barat telah meloloskan peraturan hak pilih, dibandingkan dengan hanya dua negara bagian di wilayah Timur dan nihil di wilayah Selatan.

Hampir tak mungkin Willard memulai gerakan hak pilih perempuan. Riset Justin Berg menunjukkan bahwa jika perempuan memulai dengan tujuan melindungi rumah, mungkin mereka takkan pernah mempertimbangkan hak pilih. Pemikiran radikal sering diperlukan untuk menempatkan peran orisinal dalam keadaan itu. Namun begitu gagasan radikal hak pilih ditanamkan, aktivis hak pilih asli membutuhkan mediator yang lebih lunak untuk meraih pendukung lebih banyak. Frances Willard mendapatkan kredibilitas unik dari aktivis anti alkohol karena ia mengambil ide-ide biasa dalam pidatonya. Ia sangat sering menggunakan retorika religius dengan mengutip Injil secara teratur.

Frances Willard adalah contoh sempurna aktivis radikal yang melunak. "Di tangan Willard, tak ada yang terlihat radikal," tulis Baker, bahkan "saat ia pindah ke gerakan yang lebih progresif." Aksinya memberikan dua pelajaran dalam meyakinkan mitra potensial untuk bergabung. Pertama, kita memikirkan nilai-nilai dengan cara berbeda. Alih-alih menganggap orang lain berbagi prinsip kita atau berusaha meyakinkan mereka agar mengadopsi prinsip kita, maka kita harus menyajikan nilai-nilai kita sebagai alat untuk mengejar nilai-nilai mereka. Sulit mengubah pemikiran orang lain. Jauh lebih mudah mengaitkan agenda kita dengan nilai-nilai umum yang sudah dipegang.

Yang kedua, seperti yang kita lihat dalam kasus Meredith Perry yang menyamarkan tujuan sesungguhnya dalam menciptakan listrik

---

jelas McCammon dan seorang rekannya. "Dengan meyakinkan anggota WCTU bahwa hak pilih perempuan dapat membantu memenangkan undang-undang pelarangan, Willard menyelaraskan cara berpikir WCTU dengan cara pikir akvitis hak pilih."

tanpa kabel, transparansi bukanlah jalan terbaik. Seberapa pun keinginan mereka untuk tampil apa adanya pada mitra potensial, para penggagas orisinal harus mengemas gagasan untuk menarik orang. Willard menyelundupkan hak pilih dalam kuda Troya yang menentang penyalahgunaan alkohol.

Namun, argumen ini tak selalu berhasil pada setiap kelompok yang ia tuju. Argumen keadilan menarik bagi perempuan paling radikal untuk bergabung dalam gerakan, karena mereka condong pada peran gender yang setara. Pada aktivis anti-alkohol yang sangat konservatif, argumen paling lunak yang bisa membangun koalisi adalah perlindungan keluarga. Namun, untuk menyadarkan sekutu lain agar benar-benar bergabung dalam gerakan hak pilih, argumen perlindungan keluarga *terlalu* lunak. Riset McCammon menunjukkan bahwa untuk mengubah keyakinan lebih banyak perempuan bahwa hak pilih adalah tujuan akhir, dan bukan sekadar alat untuk tujuan akhir lain, dibutuhkan suatu promosi penawaran Goldilocks: argumen reformasi sosial yang moderat.

Agar pemimpin gerakan "berhasil mengorganisasi anggota baru, ia harus mengambil langkah seimbang antara senada dengan budaya yang ada *repertoire* dan menentang *status quo*." Keanggotaan dalam organisasi hak pilih perempuan di negara bagian tidak berubah setelah aktivis mengemas isu ke dalam tema keadilan atau perlindungan keluarga. Namun, jumlahnya meningkat tajam setelah mereka menekankan bagaimana perempuan dapat memperbaiki masyarakat—demikian juga dengan diloloskannya aturan tentang hak pilih perempuan. "Orisinalitas adalah keinginan setiap orang, tetapi ada *sweet spot*," jelas Rob Minkoff. "Jika kurang orisinal, gagasan akan membosankan atau klise. Jika terlalu orisinal, gagasan itu mungkin akan sulit dipahami orang. Tujuannya adalah meluaskan batas-batas, bukan merusaknya."

Di sepanjang hidupnya, Lucy Stone terus mengacu pada keadilan dan kesetaraan saat berbicara pada perempuan yang telah terlibat dalam gerakan hak pilih perempuan. Namun, ketika berbicara pada orang luar, ia lebih berhati-hati dengan menyertakan argumen reformasi sosial dan menghormati peran tradisional gender.

Pada 1853, saat seorang peserta pengacau mengganggu rangkaian acara konvensi hak-hak perempuan, Stone menggunakannya sebagai kesempatan. Alih-alih memulai dengan keadilan, Stone mengakui sumbangan peran wanita dalam lingkungan domestik: "Saya pikir bahwa setiap perempuan yang menjadi ratu rumah tangga, yang membagikan kebaikan cinta, pengertian, dan perdamaian, dan yang menyebarkannya ke dunia laki-laki yang baik, yang mungkin membuat dunia lebih baik, ia telah menempati posisi yang lebih tinggi dari siapa pun yang bermahkota." Ia berpendapat bahwa perempuan bisa memberikan sumbangan lebih banyak dan menggambarkan bagaimana mereka bisa masuk dunia kerja dengan hati-hati tanpa membandingkannya dengan laki-laki. Saat ia menyebut seorang perempuan yang menjadi menteri, hadirin mencemooh. Stone mengingatkan kembali bahwa ia mendukung peran domestik perempuan: "Beberapa laki-laki pencemooh itu tak punya ibu yang mengajar mereka dengan lebih baik."

Bersatu Kita Teguh: Menciptakan Koalisi di Sepanjang Garis Konflik

Setelah konflik selama dua dekade, akhirnya dua organisasi hak pilih tersebut mulai bertemu dalam filosofi dan taktik. Elizabeth Cady Stanton dan Susan B. Anthony telah menghindari aliansi radikal selama lebih dari satu dekade. Sekarang mereka mencurahkan tenaga untuk mendidik masyarakat. Stanton memimpin penulisan sejarah gerakan; Anthony bepergian ke seluruh negeri untuk memberikan kuliah dan melobi, dan bertemu langsung dengan Lucy Stone membahas sebuah aliansi dengan aktivis anti-alkohol dan sebuah kampanye yang lebih moderat yang hanya menekankan pada hak pilih daripada isu-isu perempuan lain.

Bertahun lalu, saat mempelajari konflik antara Israel dan Palestina, psikolog Harvard bernama Herbert Kelman mengamati bahwa konflik *antara* dua kelompok sering disebabkan dan diperkuat oleh konflik *dalam* kelompok. Meskipun organisasi Stone didasarkan pada

manfaat dari penyatuan kembali, ada konflik dalam organisasi Stanton dan Anthony. Stanton menolak beraliansi dengan aktivis anti-alkohol dan membatasi fokus gerakan pada hak pilih; banyak anggota yang mempertanyakan apakah hak pilih harus diundang-undangkan di tingkat negara bagian atau di tingkat federal, dan apakah harus sepenuhnya atau sebagian.

Stone bukanlah orang yang tepat untuk bernegosiasi dengan Anthony. Setelah rasa saling tidak percaya tertanam dalam-dalam di hati kedua perempuan ini, koalisi tergantung pada orang-orang yang tidak bertindak sebagai pemimpin, tetapi sebagai penarik perhatian. Seperti yang ditulis Blake Ashford dan Peter Reingen, cara ini memungkinkan setiap anggota masing-masing organisasi "menyalahkan perpecahan karena persaingan" pada posisi radikal Stanton, sehingga "setiap pihak bisa menyalahkan konflik pada penghasut di setiap pihak," sembari menyiapkan tempat untuk "bekerja sama dengan anggota lain dari kelompok lawan." Untuk membangun koalisi lintas garis konflik, Kelman menemukan bahwa mengirim elang bernegosiasi itu jarang berhasil. Anda perlu merpati dari masing-masing pihak untuk duduk dan saling mendengarkan perspektif masing-masing, mengidentifikasi tujuan dan metode bersama, dan terlibat dalam pemecahan masalah bersama.[23]

Stone dan Anthony menyadari pentingnya tak menghadirkan para elang dalam diskusi. Mereka memutuskan mengirim tujuh

---

[23] Pada 1990, Kelman mengumpulkan sekumpulan pemimpin berpengaruh dari Israel dan Palestina dalam serangkaian lokakarya tak resmi yang bertemu secara teratur selama tiga tahun. Sebuah lokakarya biasanya melibatkan tiga sampai enam wakil dari masing-masing negara dengan dua sampai empat fasilitator. Para wakil menyampaikan pandangan, menghindari saling menyalahkan, dan membenarkan pandangannya sendiri, dan memusatkan perhatian pada menganalisis efek interaksi mereka pada konflik. Setelah seluruh partisipan mengungkapkan perhatian mereka, serta mengetahui dan memahami perhatian pihak lain, mereka mulai melakukan pemecahan masalah bersama. Tak lama setelah lokakarya berakhir pada 1993, Persetujuan Oslo ditandatangani. Saat itulah untuk pertama kalinya pemerintah Israel dan Organisasi Pembebasan Palestina menghasilkan persetujuan secara langsung. Para pemimpinnya mendapatkan Hadiah Nobel karenanya, dan orang-orang dalam memuji usaha Kelman sebagai sebuah katalis.

anggota dari masing-masing organisasi membentuk komite bersama yang akan menegosiasikan syarat-syarat perjanjian unifikasi. Namun, prinsip-prinsip yang diletakkan Stone dan Anthony tidak cukup untuk menciptakan dasar konsensus, karena anggota komite dari organisasi Anthony mengalami perselisihan sehingga mereka harus membuat komite terpisah yang beranggotakan delapan orang untuk membantu mereka. Ketika akhirnya mencapai konsensus, proposal mereka sangat keluar dari cakupan prinsip-prinsip yang disetujui dan di luar kewenangan anggota komite Stone untuk memutuskan.

Pada 1890, setelah usaha reuni berjalan tiga tahun, Stone menyadari tantangan dalam solidaritas dan pentingnya estafet kepemimpinan: "Pemimpin muda menginginkan persatuan dan pemimpin tua yang masih mengenang penyebab perpecahan akan segera pergi." Anak perempuan dan menantunya berhasil menegosiasikan syarat-syarat aliansi dengan komite Anthony dan organisasi mereka pun bergabung menjadi satu. Anthony memahami pentingnya radikalisme lunak sampai pada titik yang dikeluhkan Stanton,"Lucy dan Susan sama-sama hanya melihat hak pilih saja. Mereka tidak mempertimbangkan kekangan agama dan sosial. Demikian juga perempuan-perempuan muda di organisasi mereka, karenanya mereka bisa menjadi kombinasi yang baik karena hanya satu pikiran dan satu tujuan."

Meskipun Anthony dan Stanton tidak pernah berusaha berdamai dengan Stone, ketika Stone wafat, kontribusinya yang sangat besar memaksa mereka memuji Stone. "Tak seorang pun yang lebih menang daripada Lucy Stone," tegas Anthony. "Kita tak pernah mempunyai wanita selama lima puluh tahun gerakan kita yang bisa berdiri di depan dan meluluhkan hati setiap orang seperti wanita ini. Ia berdiri sendiri."

Dalam pandangan Stanton, "Belum pernah ada kematian seorang wanita di Amerika yang begitu menarik rasa hormat dan penghargaan masyarakat begitu besar." Stone adalah "orang pertama yang benar-benar mengaduk hati bangsa pada hal kesalahan perempuan," dan ketidaksesuaian mereka sekian tahun lalu di-

sebabkan Stone "merasakan kesalahan budak lebih mendalam daripada kesalahannya sendiri—filosofi saya lebih egoistis."

"Orang yang tak bisa mengingat masa lalu akan ditakdirkan untuk mengulangi," tulis filsuf George Santayana. Kalimat ini terbukti dalam gerakan menuntut hak pilih bagi perempuan Amerika, paling tidak dalam dua kejadian. Pada 1890, dua anggota organisasi Anthony, sangat marah pada program mendirikan organisasi nasional dan bergerak ke arah radikalisme lunak. Mereka memisahkan diri dan membentuk kelompok tandingan yang menyerang usaha-usaha penyatuan. Anthony dan Stanton menghentikan, tetapi mereka tak ada untuk memperingati penerusnya tentang narsisme perbedaan kecil. Di awal abad dua puluh, di masa senja kehidupan, mereka menyerahkan tongkat kepemimpinan organisasi hak pilih perempuan nasional pada Carrie Chapman Catt, mantan aktivis anti-alkohol dan anggota WCTU.

Namun, seorang perempuan yang lebih radikal bernama Alice Paul tak puas memperjuangkan hak pilih dengan taktik lunak seperti pidato, menulis, dan melobi, serta memilih tindakan yang lebih keras. Ia mulai mogok makan dan menolak posisi nonpartisan Catt, serta menyalahkan Demokrat karena gagal mendanai gerakan. Tindakan Paul begitu radikal sehingga dikeluarkan dari organisasi hak pilih nasional dan mendirikan organisasi sendiri pada 1916. Dan pada 1918, jumlah anggota organisasi nasional meledak hingga lebih dari satu juta orang; organisasi Paul hanya sepuluh ribu anggota, dan seperti pendahulunya, ia menghindari aliansi dengan orang Afrika-Amerika. Mereka berunjuk rasa di depan Gedung Putih dan mengejek Presiden Woodrow Wilson, yang mungkin telah membantu membuat perubahan. "Namun, kepemimpinan Catt yang progresif, tetapi radikal itulah yang akhirnya menggerakkan Wilson untuk memberikan dukungan pada amandemen," tulis seorang saksi.

Saat sakaratul maut pada 1893, Lucy Stone membisikkan empat kata-kata pada anaknya, "Jadikan dunia lebih baik." Ini terjadi dua puluh tujuh tahun sebelum Amandemen Ke-19 disetujui. Namun, ketika perempuan mendapatkan hak pilih penuh di seluruh negeri, jejak radikalisme lunak Stone tampak jelas dan berguna. Seperti

kesimpulan Kerr: "Model organisasi yang dibuat Stone akan digunakan Carrie Chapman Catt dalam pawai terakhir yang sukses menghasilkan sebuah amandemen pada 1920."[]

6

PEMBERONTAK DENGAN TUJUAN

Bagaimana Saudara Kandung, Orangtua, dan Mentor Membina Orisinalitas

"Kita bukanlah penjaga saudara kita ...
dengan berbagai macam cara besar dan kecil,
kitalah pembentuk saudara kita."

–Harry dan Bonaro Overstreet

BEBERAPA SAAT sebelumnya, ia berdiri tenang di *base* ketiga dan membetulkan topinya. Dengan cepat ia geser kedua kaki ke samping, menjauhi kotak *base*. Ia bersiap mencuri lari menuju *base* terakhir.

Ia salah satu orang terbesar yang pernah ada di lapangan bisbol dan pernah berada di posisi tersebut sebelumnya. Empat kali ia memimpin tim ke Seri Dunia, dan empat kali pula mereka kalah dari Yankees. Kali ini ia berharap hasilnya berbeda. Inilah pertandingan pembuka dalam pertempuran perebutan juara yang kelima melawan Yankees, dan timnya kalah 6-4 pada *inning* ke-8. Dengan ketinggalan dua angka, ia menghadapi dilema: Mestikah ia mengandalkan rekan-rekan setim agar bisa meraih nilai, atau mengambil risiko, mencuri lari ke *home base* saat pelempar bola melempar bola?

Taktik ini adalah salah satu cara paling berisiko dalam bisbol. Peluang tim mendapatkan skor naik kurang dari 3 persen. Agar berhasil mendapatkan poin, pemain harus meluncur ke *base* dengan risiko bertabrakan fisik dengan pemain penjaga. Namun mencuri lari menuju *home* lebih berisiko lagi. Kalau kita akan lari ke *base* kedua atau ketiga, posisi pelempar bola membelakangi kita. Namun kalau kita akan berlari ke *home*, pelempar bola bisa melihat kita. Karenanya ia bisa melempar bola yang mudah dipukul dan ditangkap, sehingga taktik kita gagal. Pelempar hanya melemparkan bola sejauh 18 meter, sedangkan Anda harus berlari sejauh 27 meter. Jadi Anda harus berlari lebih cepat daripada lemparan bola. Dan meskipun Anda berhasil, peluang cedera akibat tabrakan di *home* naik empat kali lipat dibanding tabrakan di *base* lain.

Di sepanjang musim tahun 2012, hanya tiga pemain yang mencoba mencuri *home*. Walaupun pemimpin *home base steal* sepanjang

masa, Rickey Henderson, berhasil melakukannya pada lebih dari 1.400 *base* di sepanjang kariernya, hanya satu yang murni mencuri lari ke *home base.* Di posisi kedua adalah Lou Brock, yang berhasil melakukan 938 kali tanpa sekali pun berhasil mencuri *home base*.

Namun, orang ini lain. Ia memegang rekor mencuri *home base* lebih banyak dari siapa pun di era modern ini—sembilan belas kali. Hampir dalam seabad, hanya dua pemain yang berhasil melakukannya dalam jumlah dua digit.

Ia dua kali memimpin liga dalam usaha ini. Namun jika Anda yakin bahwa keputusannya mencuri *home base* karena kecepatan, pertimbangkan lagi. Di usia 36 tahun, masa primanya sudah berlalu. Ia kehilangan sepertiga musim akibat cedera. Enam tahun sebelumnya berhasil mencuri 37 *base* dalam satu musim; dalam dua musim sebelumnya, ia berhasil melakukan hampir setengahnya. Rambutnya beruban keperakan, dan berat badannya bertambah: penulis artikel olahraga menyebutnya sebagai "orang tua gemuk beruban." Di masa lalu, ia mendapat giliran memukul keempat, posisi penyapu bersih yang didambakan semua pemain. Sekarang ia berada di urutan ketujuh. Ia akan pensiun tahun berikutnya.

Kecepatan menjadi peninggalan masa lalu, tetapi ia telah mengabdikan seluruh hidupnya bertindak saat yang lain berdiam diri. Dan ia belum berhenti hingga saat ini. Ia menunggu saat yang tepat dan beraksi. Tepat saat ia menjatuhkan diri di *home plate*, penangkap bola menyentuhnya. Tak ada keputusan yang bisa dipastikan. Namun, ketika wasit memutuskan, ia aman.

Namun, akhirnya terlalu terlambat. Timnya kalah di permainan pertama melawan Yankees. Namun, perjuangannya melambangkan sebuah tujuan. Menurut seeorang sejarawan olahraga, usahanya mencuri *home base* sangat "meningkatkan psikologi tim." Ia sendiri juga menyadari, "Entah karena usaha saya atau bukan, tetapi tim mendapat semangat baru." Mereka terus bertanding dan menang, meraih juara yang sangat diidamkan.

Bertahun-tahun kemudian, ketika mengenang warisan sang pemain tersebut, seorang jurnalis menulis bahwa usaha tersebut

adalah "secara kolektif tak dimungkiri bahwa itu adalah tindakan paling berani kedua yang pernah ia lakukan dalam bisbol."

Tindakan paling berani pertama adalah mendobrak halangan warna kulit.

Untuk menjadi orang orisinal, kita harus bersedia mengambil risiko. Saat melawan arus untuk membongkar tradisi lama, kita tak pernah yakin apakah kita akan sukses. Seperti yang ditulis jurnalis Robert Quillen, "Kemajuan selalu melibatkan risiko. Anda tak mungkin mencuri *base* kedua dengan satu kaki tetap di *base* pertama."

Sejak Jackie Robinson menjadi pemain kulit hitam pertama di Liga Utama Bisbol pada 1947, ia membuat pemain rasis menolak bermain bersama atau melawannya. Penentang-penentangnya sengaja melukai dengan sol sepatu runcing, surat bernada kebencian, dan ancaman pembunuhan. Apa yang membuatnya berani memberontak melawan norma-norma sosial dan teguh menghadapi risiko emosional, sosial, dan fisik?

Kita dapat melihat beberapa petunjuk di tempat-tempat yang tak biasa, dengan memeriksa latar belakang keluarga para pemain yang sama-sama cenderung mencuri *base*. Di era bisbol modern, sejak dimainkannya 162 pertandingan, hanya sepuluh pemain yang melakukan pada 70 *base* pada dua musim yang berbeda. Lihatlah daftar di bawah ini. Apakah Anda bisa melihat polanya?

Nama Pemain	Jumlah Usaha	Tempat Lahir	Urutan Lahir	Jumlah Anak dalam Keluarga
Rickey Henderson	130, 108	Chicago, IllinoisEl Dorado,	4	7
Lou Brock	118, 74	Arkansas	7	9
Vince Coleman	110, 109	Jacksonville, Florida	1	1
Maury Wills	104, 94	Washington, D.C.	7	13
Ron LeFlore	97, 78	Detroit, Michigan	3	4
Omar Moreno	96, 77	Puerto Armuelles, Panama	8	10
Tim Raines	90, 78	Sanford, Florida	5	7
Willie Wilson	83, 79	Montgomery, Alabama	1	1
Marquis Grissom	78, 76	Atlanta, Georgia	14	15
Kenny Lofton	75, 70	East Chicago, Indiana	1	1

Dengan tujuan menentukan penyebab sebagian pemain bisbol lebih banyak mencuri *base* dibanding pemain bisbol lain, sejarawan ilmu pengetahuan Frank Sulloway dan psikolog Richard Zweigenhaft melakukan sesuatu yang cerdas. Mereka mengidentifikasi lebih dari 400 kakak beradik yang sama-sama menjadi pemain bisbol profesional. Cara ini memungkinkan mereka membandingkan pemain dari keluarga yang sama, yang memiliki setengah DNA sama, dan dalam pengasuhan yang sama. Hasilnya mengungkapkan fakta yang mengejutkan: urutan lahir memprediksikan siapa yang lebih banyak mencoba mencuri *base*.

Si adik *kemungkinan 10,6 kali lebih besar* mencuri *base* dibanding kakaknya.

Si adik secara keseluruhan tak lebih baik dibanding kakaknya. Sebagai contoh, rata-rata pukulan si adik tak lebih baik. Dibandingkan adiknya yang menjadi pelempar bola, kontrol bola si kakak benar-benar jauh lebih baik; lemparan bolanya lebih sering gagal dipukul dan lebih sedikit *walk.* Kunci pembedanya adalah kecenderungan mengambil risiko. Si adik lebih banyak gagal 4,7 kali dalam usaha mencuri *base*, mungkin karena ia lebih berani mencoba. Namun, mereka tidak hanya lebih berani beraksi; mereka juga lebih berhasil daripada kakaknya. Kemungkinan si adik berhasil mencuri *base* 3,2 kali lebih besar.

Sesungguhnya kesukaan mengambil risiko membuat adik lebih sedikit yang bermain bisbol. Dalam 24 studi berbeda terhadap lebih dari 8000 orang, adik lebih suka memilih olahraga dengan tingkat kemungkinan cedera yang lebih tinggi, seperti sepak bola, rugbi, tinju, hoki es, senam, menyelam, ski turun bukit dan ski lompat, *bobsledding*, dan balap kendaraan bermotor. Sedangkan anak sulung lebih memilih olahraga yang lebih aman: bisbol, golf, tenis, jalan, bersepeda, dan mendayung.

Ketika si adik juga memilih bermain bisbol profesional, mereka cenderung menabrak batas-batas. Lihatlah tiga pemain yang menempati posisi tertinggi sebagai pencuri *home base* di era modern: semuanya paling tidak punya tiga kakak. Jackie Robinson yang dijuluki "bapak pencuri *home* moderen" adalah anak bungsu dari

lima bersaudara. Di posisi kedua, Rod Carew adalah anak keempat dari lima bersaudara. Selain punya kepekaan dalam memilih waktu yang tepat, "juga butuh tingkat kenekatan tertentu," kata Carew. Ia menjelaskan bahwa untuk mencuri *home base*, "Saya tak boleh takut cedera. Dan saya tidak takut, karena saya merasa bisa mengendalikan diri." Di peringkat ketiga, Paul Molitor, menyebut aksi ini sebagai "permainan berani"; ia anak keempat dari delapan bersaudara.

Pola serupa tampak pada peringkat pencuri *base* pada daftar di atas. Dari sepuluh pemain yang pernah mendapatkan 70 *base* pada dua musim berbeda, setengahnya paling tidak punya empat kakak, dan tujuh orang punya paling tidak dua kakak. Rata-rata tujuh pemain anak nomor 6,9 di keluarganya, dan 71 persen saudaranya lebih tua.

Terlahir sebagai adik tidak saja lebih besar kemungkinan mengambil risiko dalam permainan bisbol—perbedaan ini juga muncul dalam politik dan ilmu pengetahuan, yang menimbulkan implikasi serius pada kemajuan sosial dan intelektual. Pada sebuah studi, Sulloway menganalisis lebih dari 24 revolusi dan terobosan ilmiah mulai dari astronomi Copernicus sampai evolusi Darwinian, mulai dari mekanika Newton sampai relativitas Einstein. Ia mendaftar lebih dari seratus sejarawan ilmu pengetahuan untuk menilai kecenderungan hampir empat ribu ilmuwan pada spektrum dari sebagai pendukung ekstrem pandangan yang diterima hingga penyokong ekstrem pada gagasan baru. Kemudian, ia menelusuri peran urutan lahir untuk memperkirakan apakah si ilmuwan akan mempertahankan status quo atau mendukung teori revolusioner baru. Pada setiap kasus, ia mengendalikan bahwa pada populasi tersebut lebih banyak yang lahir belakangan di banding yang sulung, selain kelas sosial, jumlah anggota keluarga, dan faktor lain yang mungkin memengaruhi hasil.

Dibandingkan dengan yang ilmuwan yang terlahir sebagai anak sulung, ilmuwan yang lahir sebagai adik berpeluang lebih besar sebagai pendukung hukum gravitasi Newton dan teori relativitas khusus Einstein di saat gagasan-gagasan tersebut dianggap radikal. Selama setengah abad setelah Copernicus memublikasikan model

bumi mengitari matahari, ilmuwan adik 5,4 kali lebih besar kemungkinannya mendukung model Copernican daripada ilmuwan sulung. Setelah Galileo menemukan teleskop dan memublikasikan penemuan yang mendukung model tersebut, rasionya turun menjadi 1:1. Karena teori tersebut tidak lagi menjadi radikal, perbandingan jumlah para ilmuwan sulung yang menerimanya relatif sama.

Bukti yang paling menunjukkan bahwa anak bukan sulung mungkin lahir untuk memberontak datang dari analisis Sulloway mengenai teori evolusi. Ia menilai 200 ilmuwan yang menanggapi pandangan evolusi dari tahun 1700 sampai 1859, sebelum Darwin menyiarkan penemuan terkenalnya. Sebelum Darwin, 56 dari 117 ilmuwan adik mempercayai evolusi, dibanding dengan 9 dari 103 ilmuwan sulung. Dalam waktu 16 tahun setelah Darwin menyiarkan penemuannya, peluang ilmuwan adik mendukung evolusi turun dari 9,7 menjadi 4,6 kali lebih besar daripada ilmuwan sulung. Ketika gagasan tersebut mendapat penerimaan ilmiah, para ilmuwan sulung lebih nyaman mendukungnya.

Kita mengasumsikan bahwa ilmuwan adik akan lebih menerima gagasan yang memberontak daripada ilmuwan kakak. Namun, yang menakjubkan, urutan lahir ternyata lebih berarti daripada usia. "Seorang adik umur 80 tahun sama terbukanya menerima teori evolusi dengan ilmuwan sulung berumur 25 tahun," tulis Sulloway. Ia berpendapat bahwa teori evolusi hanya menjadi kenyataan sejarah karena jumlah adik lebih besar 2,6 kali daripada sulung dalam populasi umum."

Secara keseluruhan adik dua kali lebih mendukung perubahan ilmiah besar. "Kemungkinan perbedaan ini meningkat secara kebetulan kurang dari satu per sejuta," kata Sulloway. "Yang lahir kemudian biasanya setengah abad lebih maju dibanding yang sulung dalam hal dukungan pada inovasi radikal." Hasil serupa muncul saat ia mempelajari 31 revolusi politik, yang lahir kemudian dua kali lebih banyak mendukung perubahan radikal dibanding yang sulung.

Sebagai anak sulung, saya awalnya kecewa pada hasil ini. Namun, setelah saya mempelajari riset urutan lahir ini, saya menyadari bahwa tak satu pun pola-pola ini yang kaku. Kita tidak perlu

menisbahkan orisinalitas pada anak-anak yang lahir belakangan. Dengan menggunakan pola pengasuhan orangtua biasanya diterapkan pada mereka, kita dapat membesarkan setiap anak menjadi lebih orisinal.

Bab ini menyajikan akar orisinalitas dari keluarga. Apa uniknya menjadi adik, bagaimana peran jumlah anggota keluarga, dan apa implikasinya pada pengasuhan? Dan bagaimana kita bisa berpendapat pada kasus-kasus yang tak cocok dengan pola ini—hanya tiga bersaudara dalam daftar pemain di atas, anak sulung yang memberontak, dan adik yang mengikuti norma lingkungan?

Saya akan memanfaatkan urutan lahir sebagai titik tolak memeriksa dampak saudara kandung, orangtua, dan teladan pada kecenderungan mengambil risiko. Untuk mengetahui mengapa saudara tidak seperti yang kita harapkan, saya akan melihat pengasuhan Jackie Robinson dan para keluarga komedian paling orisinal di Amerika. Anda akan mendapati apa yang menentukan anak akan memberontak ke arah yang konstruktif atau destruktif, mengapa menyuruh anak tidak curang itu salah, bagaimana pujian yang tak efektif dan bacaan buku yang salah, dan apa yang dapat kita pelajari dari para orangtua dari mereka yang merisikokan hidupnya untuk menolong orang Yahudi di masa Holocaust.

Lahir Sebagai Pemberontak

Pada 1944, sepuluh tahun lebih sebelum Rosa Park melakukan tindakan berani di sebuah bus Montgomery, Jackie Robinson, mantan letnan angkatan darat, diadili karena menolak duduk di bangku belakang bus. Sopirnya "membentak jika saya tak pindah ke belakang, akan menjadi masalah besar bagi saya," kenang Robinson. "Dengan marah saya bilang padanya bahwa saya tidak peduli jika ia hendak membuat masalah dengan saya." Ia menyatakan hal yang sama atas tindakan gilanya berlari ke *home plate* dalam pertandingan pembukaan Seri Dunia. "Tiba-tiba saya memutuskan mengubah segalanya," jelas Robinson. "Cara itu bukanlah strategi terbaik bagi tim kami yang telah ketinggalan dua *run*, tetapi saya melaku-

kannya begitu saja. Benar-benar saya tak peduli apakah saya berhasil atau tidak."

"Saya tidak peduli" dan "Saya benar-benar tak peduli" mengungkapkan cara mendasar Robinson mengubah cara menghadapi risiko. Menurut seorang profesor Stanford terkemuka bernama James March, banyak orang saat mengambil keputusan akan mengikuti logika konsekuensi: tindakan mana yang membuahkan hasil terbaik? Jika Anda seperti Robinson dan secara konsisten menentang *status quo*, tindakan Anda akan berbeda sama sekali karena mengikuti logika kepatutan: Tindakan apa yang patut dilakukan orang seperti saya dalam situasi seperti ini? Alih-alih mencari ke luar diri dalam usaha mendapatkan hasil yang bisa diperkirakan, Anda berpaling ke dalam identitas diri. Anda mendaftarkan diri berdasar siapa diri Anda—atau cita-cita Anda. Ketika menggunakan logika konsekuensi, kita akan selalu mendapatkan alasan tidak mengambil risiko. Logika kepatutan membebaskan kita memilih. Kita tak terlalu memikirkan apa jaminan bahwa hasilnya sesuai keinginan kita dan bertindak lebih berdasarkan naluri tentang apa yang seharusnya kita lakukan. Dan kecenderungan ini dapat dipengaruhi oleh urutan lahirnya.

Selama bertahun-tahun para pakar meyakinkan keunggulan menjadi anak sulung. Ia biasanya siap sukses, mendapatkan keuntungan perhatian, waktu, dan energi penuh dari orangtua muda. Bukti-bukti menunjukkan bahwa kemungkinan anak-anak sulung memenangkan Hadiah Nobel, menjadi anggota Kongres AS, dan memenangkan pemilihan lokal dan nasional di Belanda lebih besar. Mereka juga tampak lebih berhasil mencapai posisi puncak perusahaan: sebuah analisis pada lebih dari 1500 CEO mengungkapkan bahwa 43 persen di antaranya adalah anak sulung.

Dalam sebuah studi baru-baru ini, ekonom Marco Bertoni dan Giorgio Brunello memutuskan melihat lebih dekat dampak urutan kelahiran pada kesuksesan karier. Mereka menelusuri lebih dari 4000 orang selama puluhan tahun di hampir selusin negara Eropa. Mereka menemukan saat masuk ke dunia kerja, anak sulung mendapatkan gaji awal 14 persen lebih tinggi daripada anak bukan sulung. Anak

sulung mendapatkan pendidikan lebih tinggi, sehingga bisa mendapatkan gaji lebih tinggi.

Namun, keunggulan awal ini memudar ketika mendekati usia tiga puluh. Anak bukan sulung naik gaji lebih cepat, karena mereka bersedia dan lebih sering pindah ke tempat kerja yang lebih bagus. "Anak sulung lebih menghindari risiko daripada yang bukan sulung," tulis para ekonom tersebut. Mereka juga mencatat bahwa anak bukan sulung cenderung memiliki kebiasaan minum dan merokok, dan lebih kecil kemungkinannya mengambil asuransi pensiun dan asuransi jiwa.

Psikolog Dean Simonton menjelaskan: "Bukanlah kemampuan inferior bahwa kecenderungan anak bukan sulung lebih jelek dalam tes standar, kurang berprestasi di sekolah, dan tak menduduki pekerjaan prestisius. Sebaliknya, anak bukan sulung malah mendapati bahwa kepedulian anak sulung menunjukkan ketidaksukaan pada pencarian otoritas dan konformitas."

Meski mulai mendapatkan legitimasi, keilmiahan urutan kelahiran ini memiliki masa lalu yang kelam dan masih kontroversial hingga saat ini. Urutan kelahiran tidak *menentukan* siapa diri Anda, tetapi hanya memengaruhi *peluang* Anda akan berkembang dengan cara tertentu. Ada banyak faktor lain yang berpengaruh banyak, keduanya ada dalam keadaan biologis dan pengalaman hidup Anda. Untuk mengisolasi dampak urutan kelahiran, secara inheren riset ini tak teratur: Anda tidak bisa mengadakan eksperimen yang teracak dan terkendali. Banyak penelitian berhenti saat membandingkan saudara kandung pada keluarga-keluarga yang berbeda ketika perbandingan yang semakin menyeluruh dan ketat muncul dalam keluarga. Selain itu hanya sedikit konsensus pada cara menangani subyek seperti saudara seayah atau seibu, saudara tiri, saudara angkat, saudara yang sudah meninggal, dan sepupu yang tinggal serumah. Para pakar dalam urutan kelahiran secara mendasar belum bersepakat pada banyak kesimpulan. Sebagai ilmuwan sosial, saya merasa inilah tanggung jawab saya menelaah bukti dan menyampaikan pengamatan saya tentang hal yang sepertinya paling benar. Saat meme-

riksa data-datanya, urutan kelahiran menjadi prediktor kepribadian dan perilaku yang lebih baik dari yang saya kira.

Dalam sebuah studi, orang diminta membuat peringkat diri dan saudaranya dalam prestasi dan kenakalan di sekolah. Kemungkinan menjadi peraih prestasi tinggi di sekolah anak sulung lebih besar 3,2 kali dibanding anak bungsu. Kemungkinan anak bungsu yang nakal dua kali lebih besar daripada anak sulung. Dan ketika diminta menuliskan kenakalan atau keanehan yang pernah dilakukan, anak bukan tunggal menjawab lebih lama dan menguraikan lebih banyak perilaku yang tak sewajarnya. Ratusan studi menunjukkan konklusi yang sama: anak sulung cenderung lebih dominan, berhati-hati, dan ambisius, tetapi anak bukan sulung lebih terbuka dalam mengambil risiko dan menerima gagasan orisinal. Anak sulung cenderung mempertahankan status quo; anak bukan sulung lebih cenderung menentangnya.[24]

Memilih Ceruk: Bersaing dengan Tidak Bersaing

Amatilah banyak anak yang bersaudara dan Anda akan melihat fakta yang membingungkan: perbedaan kepribadian yang besar tidak tampak antar keluarga, tetapi di dalam keluarga. Ketika anak kembar identik tumbuh di dalam keluarga yang sama, mereka tidak lebih serupa satu sama lain dibanding anak kembar identik yang dipisahkan saat lahir dan diasuh oleh keluarga yang berbeda. "Kesimpulan yang sama terjadi pada anak bersaudara bukan kembar—mereka yang tinggal bersama tak lebih serupa dibanding yang tinggal terpisah," simpul psikolog Harvard, Steven Pinker. "Saudara

---

[24] Contoh yang berseberangan selalu ada: pusat perhatian saya adalah perbedaan rata-rata antara anak sulung dan bukan sulung dalam keluarga. Anak tengah sedikit diteliti, karena menetapkan siapa yang menjadi anak tengah lebih menjadi perdebatan dibanding menentukan anak sulung atau anak bungsu. Sulloway berpendapat rata-rata anak tengah cenderung lebih berdiplomasi. Karena menghadapi anak sulung yang dominan dan dilarang orangtua dan kakak agar tak mendominasi adiknya, anak tengah mahir dalam seni bernegosiasi, persuasi, dan membangun kerjasama. Ironi menuliskan anak tengah dalam catatan kaki ini juga saya pahami.

angkat tak lebih serupa dibanding dua orang yang diambil acak dari jalanan." Kesimpulan ini juga berlaku pada orisinalitas. Saat dewasa, saudara angkat sama sekali tidak serupa dalam hal semua kecenderungannya ke arah nonkonformitas atau pengambilan risiko, meskipun telah diasuh oleh orangtua yang sama.

Pemilihan ceruk mungkin membantu kita memahami misteri ini. Konsep ini berakar dari karya dokter dan psikoterapis Alfred Adler. Ia percaya bahwa penekanan Sigmund Freud pada pengasuhan orangtua gagal menjelaskan pengaruh penting saudara dalam perkembangan kepribadian. Adler berpendapat bahwa karena anak sulung memulai hidup sebagai satu-satunya anak, mula-mula ia berusaha memahami orangtuanya. Ketika adiknya muncul, anak sulung terancam "turun tahta" dan sering merespons dengan meniru orangtua: ia menetapkan aturan dan menegaskan otoritas atas adiknya, sehingga membuat sang adik mulai memberontak.

Dihadapkan pada tantangan intelektual dan fisik dalam bersaing langsung dengan kakaknya, si adik memilih tampil dengan cara lain. "Ceruk peraih prestasi yang bertanggung jawab biasanya terbuka bagi anak tertua," tulis Sulloway. "Begitu ceruk ini diduduki, sulit bagi adiknya bersaing di ceruk yang sama."[25] Tentu saja ini tergantung pada jarak umur antar saudara. Jika dua bersaudara hanya terpaut umur satu tahun, yang muda mungkin cukup pandai atau cukup kuat untuk mempertahankan dirinya; jika umurnya terpaut tujuh tahun, ceruk berperan tersebut terbuka lagi si adik tanpa harus bersaing langsung. Pada bisbol, dua bersaudara yang terpaut umur dua sampai lima tahun sangat besar kemungkinannya bermain di posisi yang berbeda daripada dua bersaudara yang terpaut kurang dari dua tahun atau lebih dari lima tahun. Jackie Robinson dapat berlari di

[25] Dalam sebuah studi awal, psikolog Helen Kosch meminta para guru membuat peringkat pada lebih dari 300 anak dari keluarga dengan dua anak, yang setara urutan lahir, jenis kelamin, jenis kelamin saudaranya, umur, dan kelas sosial. Para anak sulung mendapat skor lebih tinggi dalam aspek ketegasan dan dominasi, baik laki-laki maupun perempuan. Seperti yang dicatat psikolog Frank Dumont, " Anak sulung perempuan sesungguhnya rata-rata *lebih maskulin* daripada adiknya. Mereka cenderung berperilaku seperti jantan alfa."

lintasan semasa sekolah, tetapi tak bisa mengalahkan Mack kakaknya, yang lebih tua lima tahun dan memenangkan medali perak Olimpiade untuk nomor lari 200 meter. Robinson akhirnya mengambil posisi lain dengan memenangkan kejuaraan *broad jump* NCAA—dan bergabung dalam klub bola basket dan sepak bola di UCLA, bersamaan dengan olahraga lari dan bisbol.

Karena penasaran tentang apakah pemilihan ceruk dapat diamati di keluarga lain, saya beralih mengamati dunia komedi. Bukti menunjukkan bahwa dibanding dengan norma-norma yang berlaku di masyarakat, komedian cenderung lebih orisinal dan memberontak—dan semakin tinggi skornya dalam aspek ini, semakin besar kesuksesan profesional yang diraih. Lagi pula orang tertawa ketika sebuah lelucon melenceng dari perkiraan atau melanggar prinsip sakral dengan cara yang tak membahayakan, menjadikan hal yang tak bisa diterima menjadi diterima. Pilihan pertama menjadi komedian membuat orang mengabaikan prospek karier yang stabil dan bisa diperkirakan. Ayah Jim Carrey mempertimbangkan dunia komedi, tetapi memilih akuntansi karena lebih aman. Seperti ungkapan cerdas Jerry Seinfield, "Saya tak pernah punya pekerjaan."

Berdasar pengetahuan kita tentang pemilihan ceruk, saya menduga bahwa anak bukan sulung berpeluang lebih besar menjadi komedian. Karier yang lebih konvensional telah diambil oleh kakaknya. Maka alih-alih berjuang menjadi lebih pandai atau lebih kuat dari kakak, si adik bisa menjadi lebih lucu. Tak seperti bakat lain, kemampuan membuat orang tertawa tidaklah tergantung pada umur atau kedewasaan. Semakin besar keluarga Anda, semakin sedikit pilihan yang Anda dapatkan untuk membedakan diri dan semakin besar kemungkinan Anda memilih humor sebagai ceruk Anda.

Apakah komedian hebat besar kemungkinan adalah anak bungsu? Untuk mengetahuinya, saya menganalisis daftar 100 komedian terbesar sepanjang masa pada Comedy Central 2004. Jumlah ini adalah cerita tentang komedian orisinal yang terkenal dengan bahan lawakan yang menantang norma sosial dan ideologi politik, yang berisi tokoh-

tokoh mulai dari George Carlin, Chris Rock, Joan Rivers, hingga Jon Stewart.

Secara statistik, jumlah yang menjadi anak sulung dengan yang bukan haruslah sama. Ketika saya menelusuri urutan kelahiran seratus komedian orisinal tersebut, ternyata 44 di antaranya anak bungsu, dibanding hanya 20 orang yang sulung. Mereka berasal dari keluarga dengan rata-rata 3,5 anak, tetapi hampir setengahnya adalah bayi di keluarganya. Secara rata-rata, peluang mereka dilahirkan sebagai bukan anak sulung dibandingkan sebaliknya adalah 48 persen. Komedian yang memiliki kakak atau adik 83 persen lebih besar kemungkinannya dilahirkan sebagai anak bungsu. Peluang banyak komedian besar terlahir sebagai anak bungsu yang tak direncanakan adalah dua per sejuta.

Saat mengamati anak bungsu yang menjadi komedian, saya menemukan bahwa kakak-kakaknya biasanya telah mengisi ceruk prestasi yang lebih konvensional. Stephen Colbert adalah bungsu dari sebelas bersaudara; kakak-kakak kandungnya menjadi ahli hukum kekayaan intelektual, kandidat kongres, dan ahli hukum pemerintah. Kakak-kakak Chelsea Handler menjadi insinyur mekanik, koki, akuntan, ahli hukum, dan perawat—semua karier yang hanya mungkin diraih melalui pendidikan bersertifikat dan berpenghasilan mapan. Tiga kakak perempuan Louis C.K. menjadi dokter, guru, dan insinyur piranti lunak. Seluruh kakak Jim Gaffigan adalah manajer: tiga eksekutif bank, GM di sebuah toko serba ada, dan seorang manajer operasional. Tiga kakak Mel Brooks adalah ahli kimia, pemilik toko buku, dan pejabat pemerintah.

Pemilihan ceruk ini membantu memecahkan misteri mengapa kakak beradik kandung tidak serupa sama sekali; adik-adiknya secara aktif mencari cara menjadi berbeda. Namun, ada hal lain dalam kisah ini selain usaha anak-anak berusaha tampil. Seberapa keras mereka berusaha secara konsisten, para orangtua memperlakukan anak-

anaknya secara berbeda berdasar urutan kelahirannya, sehingga menyebabkan kepribadian mereka semakin jauh berbeda.[26]

Risiko dari Parenting yang Tegas

Psikolog Robert Zajonc mengamati bahwa anak sulung tumbuh dalam dunia orang dewasa, sementara itu semakin tua kakak kandung, semakin banyak waktu yang dihabiskan untuk belajar dari anak-anak lain. Andaikan Jackie Robinson menjadi anak sulung, ia akan diasuh langsung oleh ibunya. Namun dengan lima anak, Mallie Robinson harus mencari nafkah. Akibatnya Willa Mae, kakak perempuan Robinson, "Aku menjadi ibu kecil," kenangnya. Willa memandikan, mengenakan baju, dan menyuapi Robinson. Ketika masuk sekolah Taman Kanak-Kanak, Willa meyakinkan ibunya agar mengizinkan ia membawa serta adik bayinya ke sekolah. Selama setahun, bayi tiga tahun Robinson bermain di kotak pasir setiap hari. Willa secara teratur menengok keluar jendela kelas untuk memastikan Robinson baik-baik saja. Sementara itu kakak laki-laki Robinson, Frank, siap berkelahi melindunginya.

Ketika kakak kandung bertindak sebagai orangtua pengasuh dan teladan, Anda tidak menghadapi banyak aturan atau hukuman, dan Anda menikmati keamanan karena perlindungan mereka. Akhirnya Anda juga lebih cepat mengambil risiko; alih-alih meniru pilihan

---

[26] Efek urutan kelahiran tidaklah murni karena lingkungan; ada alasan untuk meyakini bahwa faktor biologis juga dapat memengaruhi. Bukti menunjukkan bahwa semakin tua kakak laki-laki seseorang, semakin besar kemungkinan orang tersebut menjadi homoseksual. Setiap kakak laki-laki yang lebih tua meningkatkan peluang seseorang menjadi homoseksual sekitar 33 persen, mungkin karena menyebabkan sistem kekebalan ibu memproduksi antibodi lebih bamyak pada testosteron yang memengaruhi janin yang sedang tumbuh. Efek urutan kelahiran hanya terjadi pada laki-laki dan unik pada jumlah kakak laki-laki, tidak pada jumlah adik laki-laki atau adik perempuan kandung. Peneliti memperkirakan bahwa paling tidak satu dari tujuh laki-laki *gay* bisa mencari penyebab homoseksualitas mereka dari efek kakak laki-laki. Dan di antara laki-laki *gay* dengan paling tidak tiga kakak laki-laki, efek urutan kelahiran lebih kuat dibanding penyebab lainnya.

orang dewasa yang terukur dan berhati-hati, Anda malah mencontoh anak lain.

Bahkan ketika peran pengasuhan tak didelegasikan pada anak-anak, orangtua cenderung mengawalinya sebagai penjaga disiplin ketat bagi anak sulung dan lama-kelamaan lebih fleksibel pada adik-adiknya. Orangtua sering menjadi lebih longgar ketika semakin berpengalaman, dan benar-benar tak banyak tugas rumah yang dikerjakan anak bungsu karena sudah dikerjakan oleh kakak-kakaknya. Ketika Robinson masuk geng setempat, ia selalu tertangkap karena mencuri dan mengutil di toko. Dan lebih dari satu kali ibu Robinson mendatangi kantor polisi. Bukannya mendukung agar dihukum. ia malah mengatakan pada petugas bahwa mereka terlalu keras pada anaknya. "Robinson bisa lolos dari akibat perilakunya," catat penulis biografi Mary Kay Linge, "karena ia selalu ... dilindungi ... lagi pula Jackie adalah anak kesayangan keluarga dan tak pernah mendapat tanggung jawab seperti saudaranya."[27]

Kita dapat melihat pergeseran pola pengasuhan anak pada pengalaman Lizz Winstead, yang menjadi ko-kreator *The Daily*

---

[27] Respons pengasuhan pada anak bungsu bisa condong ke arah yang lebih gelap. Korban yang terkenal dari kasus ini adalah Andre Agassi, orang pertama yang pernah memenangkan seluruh empat Grand Slam dan medali emas Olimpiade dalam nomor tenis tunggal. Ayahnya bermimpi membesarkan seorang juara tenis. Saat tiga anaknya gagal, tekanan tersebut berpusat pada si bungsu, Andre. Ayahnya bertindak sewenang-wenang, memaksanya berlatih berjam-jam melebihi batas, mendiktekan jadwal latihan, dan melarangnya melakukan olahraga lain. Andre tumbuh dengan kesadaran amat tinggi untuk menjadi "harapan terbaik terakhir klan Agassi."

Andre memberontak dengan cara sengaja tak mematuhi banyak aturan tak tertulis dalam pertandingan: potongan rambut gaya Mohawk, gaya *mullet*, dan beranting; bertanding dengan celana pendek denim dan celana warna *pink*, bukan warna tradisional putih; dan berpacaran dengan penyanyi berumur 28 tahun lebih tua, Barbara Streisand. "Tak punya pilihan, tak bisa menyuarakan apa yang saya lakukan dan siapa saya, telah membuat saya gila," kenang Agassi. "Pemberontakan adalah satu hal yang harus saya pilih setiap hari ... mengabaikan otoritas ... mengirim pesan pada ayah saya, melawan terhadap kurangnya pilihan dalam hidup saya." Ceritanya menunjukkan bahwa ada dua cara yang berlawanan untuk membesarkan pemberontak: memberikan otonomi dan perlindungan tempat berlindung; atau membatasi kebebasannya sampai titik mereka melawan.

Show. Inilah program berita pertama yang memanfaatkan komedi untuk menantang cara media mapan menyajikan peristiwa terbaru—terlihat seperti berita, tetapi pada saat yang sama membuat parodi-nya. "Kami akan membuat lucu sekaligus *menjadi* siaran berita," tulis Winstead. "Konsep ini benar-benar belum pernah ada."

Tumbuh besar di Minnesota sebagai anak bungsu dari lima bersaudara dengan orangtua yang sangat konservatif, Winstead mendapat kebebasan lebih banyak dibanding saudara-saudaranya. "Saya menang karena orangtua saya sudah tua. Saya mendapat banyak kebebasan. Saya tak minta izin melakukan sesuatu. Saya naik bus umum sendirian. Saya main hingga larut malam. Mereka berlibur dan meninggalkan saya sendirian saat semasa SMA. Mereka sudah kecapekan. Mereka lupa bilang, "Kau tak boleh melakukan itu." Semasa kecil, meskipun belum bisa berenang, ibunya tidak mengingatkan apa yang terjadi jika ia lepas dari ban pelampung di tengah danau. "Saya tak tahu apa yang harus saya takuti. Pendeknya, itu sebabnya mengapa saya langsung mencoba segalanya tanpa ragu," jelas Winstead. "Karena itu sekarang saya menganggap tantangan hidup sebagai uji keberanian, bukan kerja keras. Konsekuensinya, hasil kelalaian pengasuhan ini membuat hidup saya menjadi siksaan bagi mereka karena kenekadan kronis saya."

Sejak dini Winstead harus berusaha muncul agar diperhatikan: seperti kenangan saudara laki-lakinya, Gene, yang sekarang menjadi seorang walikota, "Seluruh keluarga akan mulai bicara sepanjang waktu, dan ia akan menjadi anak kecil yang bicara paling nyaring." Saat berumur 10 tahun, Winstead bertanya pada guru agama Katolik, mengapa orang Yahudi dan anjing tidak akan masuk surga. Di usia 12 tahun, ketika pendeta berkata bahwa ia tak bisa menjadi anak altar yang hanya boleh anak laki-laki, ia menentang dengan mena-warkan diri menjadi anak altar perempuan—dan menulis surat pada uskup untuk menawarkan gagasan tersebut dan tak dilarang oleh orangtuanya. Bahkan meski keberatan dengan pendiriannya, orang-tuanya selalu mendukung. Bertahun-tahun kemudian ketika ia mengungkapkan dukungannya pada aborsi, ia mendengar ayahnya

berkata, "Paling tidak anak perempuanku mengutarakan pikiran dan tidak menyembunyikan dirinya."

Semakin besar ukuran keluarga, anak-anak berikutnya semakin menikmati kendornya aturan dan bisa lepas dari hal-hal yang tak bisa dilakukan kakak-kakaknya. "Saya berasal dari keluarga yang sangat besar—sembilan orangtua," canda komedian Jim Gaffigan. "Jika Anda menjadi anak bungsu dalam keluarga, ketika Anda remaja, orangtua Anda menjadi gila."

Meski kita bisa menjelaskan keberanian mengambil risiko para orang orisinal karena otonomi dan perlindungan tak biasa yang didapatkan saat menjadi anak kesayangan keluarga, perilaku pengasuhan ini dapat menumbuhkan sifat memberontak setiap anak: mungkin hanya lebih umum terjadi pada anak bungsu. Yang menarik, Sulloway menemukan bahwa lebih mudah memperkirakan kepribadian anak tunggal daripada anak yang bersaudara kandung. Seperti anak sulung, anak tunggal tumbuh di dunia orang dewasa dan meniru orangtua. Seperti anak bungsu, anak tunggal sangat dilindungi, sehingga ia "lebih bebas untuk menjadi radikal."

Bukti urutan kelahiran ini menjelaskan pentingnya memberikan kebebasan pada anak agar bisa menjadi orisinal. Namun, salah satu bahayanya mungkin mereka menggunakan kebebasan tersebut untuk memberontak sehingga memunculkan risiko pada diri atau orang lain. Begitu anak termotivasi menjadi orisinal, apa yang menentukan arah penyaluran orisinalitasnya? Saya ingin mempelajari mengapa Jackie Robinson meninggalkan kehidupan geng dan menjadi aktivis hak sipil—faktor apa yang membentuk seorang anak memanfaatkan kebebasannya menjadi terhormat atau antisosial, proaktif atau pasif, kreatif atau destruktif.

Usaha menjawab pertanyaan ini telah menjadi karya hidup Samuel dan Pearl Oliner, sosiolog dan peneliti pendidikan. Mereka mengadakan studi rintisan tentang orang non-Yahudi yang mempertaruhkan nyawa menolong orang Yahudi semasa Holocaust, dengan membandingkan orang-orang heroik ini dengan sekelompok tetangga yang tinggal di kota yang sama, tetapi tak mengulurkan tangan menolong Yahudi. Sang penolong mempunyai banyak ke-

samaan dengan tetangganya tersebut: latar belakang pendidikan, pekerjaan, rumah, lingkungan, pandangan politik dan agama yang sama. Mereka juga pemberontak di masa kecilnya—sang penolong benar-benar mirip dengan tetangganya yang dihukum orangtuanya jika membantah, mencuri, berbohong, curang, menyerang, dan gagal memenuhi perintah. Yang membedakan adalah cara orangtuanya menghukum perilaku buruk dan menghargai perilaku baik.

Penjelasan Hebat

Bertahun-tahun lalu, para peneliti menemukan bahwa anak dari usia dua hingga sepuluh tahun dipaksa orangtuanya untuk mengubah perilakunya setiap enam hingga sembilan menit. Seperti kesimpulan psikolog pertumbuhan Martin Hoffman, sikap ini "diterjemahkan ke dalam 50 kali hukuman per hari atau lebih dari 15.000 kali dalam setahun!"

Ketika para penyelamat Holocaust mengingat masa kecil, mereka mendapatkan bentuk hukuman unik dari orangtuanya. "*Penjelasan* adalah kata yang paling disukai sebagian besar penyelamat," temuan Oliners bersaudara:

> *Yang paling membedakan dari orangtua para penyelamat adalah kepercayaan pada penalaran, penjelasan, dan saran mengenai cara untuk memperbaiki luka yang telah timbul, pendapat, dan saran ... penalaran mengomunikasikan pesan akan penghargaan ... Cara ini memberi pesan bahwa seandainya anak-anak tahu atau lebih mengerti, mereka tak akan bertindak tak pantas. Cara ini adalah penanda bagi harga diri penerima pesan; indikasi keyakinan bahwa ia mampu memahami, berkembang, dan memperbaiki diri.*

Akal sehat menjadi dasar dari 21 persen cara orangtua penyelamat mendisiplinkan anaknya, sementara untuk orangtua orang biasa hanya 6 persen. Salah seorang penyelamat mengatakan bahwa ibunya "memberi tahu saya ketika saya berbuat salah. Ia tak pernah

menghukum atau menghardik—ia berusaha membuat saya paham sendiri apa kesalahan saya."

Pendekatan rasional dalam hal kedisiplinan juga digunakan oleh orangtua para remaja yang tidak terlibat penyimpangan kriminal dan para pencetus orisinal yang menentang ortodoksi profesinya. Dalam sebuah studi, orangtua anak biasa rata-rata menerapkan enam aturan, seperti jadwal mengerjakan PR dan jam tidur tertentu. Orangtua anak yang sangat kreatif rata-rata memiliki kurang dari satu aturan dan cenderung "menekankan nilai-nilai moral, bukannya aturan aturan tertentu," lapor psikolog Teresa Amabile.

Jika orangtua benar-benar memaksakan banyak aturan, cara mereka menjelaskannya sangat bermasalah. Penelitian baru menunjukkan bahwa remaja menentang aturan saat dipaksa dengan cara yang mengekang, dengan membentak atau mengancam menghukum. Ketika para ibu menekankan banyak aturan, tetapi memberikan penjelasan rasional yang jelas akan pentingnya aturan tersebut, remaja yang melanggar menjadi sedikit karena mereka paham.

Dalam sebuah studi Donald MacKinnon yang membandingkan antara arsitek paling kreatif dengan kelompok rekan seprofesi yang berkeahlian tinggi, tetapi tak orisinal, faktor yang membedakan kelompok kreatif adalah bahwa orangtuanya menerapkan disiplin dengan penjelasan. Mereka menetapkan standar perilaku dan menjelaskan alasannya dalam serangkaian prinsip benar-salah, mengacu pada nilai-nilai seperti moralitas, integritas, penghargaan, rasa ingin tahu, dan kegigihan. Namun, "penekanan diberikan pada perkembangan tata krama seseorang," tulis MacKinnon. Di atas segalanya, orangtua yang membesarkan arsitek yang sangat kreatif memberikan kebebasan pada anak-anaknya untuk memilih aturannya sendiri.

Penalaran juga menciptakan paradoks: menghasilkan lebih banyak aturan dan sekaligus lebih banyak pemberontakan. Dengan menjelaskan prinsip-prinsip moral, orangtua mendorong anaknya secara sukarela mematuhi aturan yang sejalan dengan nilai-nilai penting dan mempertanyakan aturan-aturan yang tak sejalan. Penjelasan yang baik membuat anak bisa mengembangkan tata krama yang sering bersesuaian dengan norma sosial. Bila anak tak mampu

menyesuaikannya, ia akan mengandalkan panduan dalam diri dan bukan pada panduan aturan dari luar.

Ada cara penjelasan tertentu yang cocok terutama untuk menerapkan kedisiplinan. Ketika Oliner bersaudara meneliti panduan para orangtua penyelamat Holocaust, mereka menemukan bahwa orangtua cenderung memberikan "penjelasan tentang mengapa ada perilaku yang tak pantas, biasanya dengan mengacu pada konsekuensinya pada orang lain." Jika orangtua biasa menitikberatkan paksaan mengikuti aturan demi kebaikannya sendiri, maka orangtua penolong mendorong anak-anaknya memikirkan akibat tindakannya pada orang lain.[28]

Penekanan pada konsekuensi pada orang lain mengarahkan perhatian pada penderitaan seseorang yang mungkin disakiti akibat tingkah laku orang lain, dan menambahkan rasa empati padanya. Cara ini juga membantu anak memahami peran tindakannya yang menyebabkan penderitaan itu menimbulkan rasa bersalah. Seperti kata Erma Bombeck, "Rasa bersalah adalah berkah yang membuat orang terus memberi." Emosi moral berupa rasa empati dan rasa bersalah memicu kehendak untuk memperbaiki kesalahan masa lalu dan berbuat lebih baik di masa depan.

Penekanan konsekuensi pada orang lain juga dapat memotivasi orang dewasa. Di rumah sakit, untuk mendorong agar dokter dan perawat lebih sering mencuci tangannya, saya dan rekan saya David

---

[28] Menurut Martin Hoffman, penjelasan akibat suatu perilaku pada orang lain harus disampaikan sesuai usia anak. Ketika masih sangat kecil, orangtua dapat mulai menjelaskan bagaimana perilaku anak bisa menyebabkan luka yang tampak pada korbannya: "Jika kamu mendorongnya lagi, dia akan jatuh dan menangis" atau "jika kamu menumpuk salju di jalan rumahnya, mereka harus membersihkannya terus-menerus." Saat anak lebih besar, orangtua mulai dapat menjelaskan dampaknya pada perasaan-perasaan dasar: "Kau benar-benar menyakiti Mary dan membuatnya sedih ketika kamu merebut bonekanya" atau "Ia merasa sedih ketika kamu tak berbagi mainan dengannya, persis seperti perasaanmu jika ia tak mau meminjamkan mainannya padamu." Nantinya orangtua dapat mengarahkan perhatian pada perasaan-perasaan yang lebih dalam: "Ia kecewa karena ia bangga dengan menara buatannya, dan kamu merobohkannya" atau "Cobalah lebih tenang agar ia bisa lebih lama tidur dan merasa segar ketika bangun nanti."

Hoffman memasang dua petunjuk yang berbeda di dekat tempat sabun dan gel:

Selama lebih dari dua minggu, karyawan masing-masing rumah sakit secara diam-diam menghitung berapa kali dokter dan perawat mencuci tangannya sebelum dan sesudah menyentuh pasien. Sementara itu sebuah tim independen mengukur jumlah sabun dan gel yang digunakan di setiap tempat cuci tangan.

Petunjuk sebelah kiri tak berdampak apa pun. Petunjuk di sebelah kanan menghasilkan perbedaan menyolok: hanya menyebut kata *pasien* dan bukan *Anda*, para petugas medis mencuci tangan sepuluh persen lebih sering dan menggunakan sabun dan gel 45 persen lebih banyak.

Memikirkan diri sendiri menimbulkan logika konsekuensi: Apakah saya akan sakit? Dengan cepat dokter dan perawat bisa menjawab tidak: Saya menghabiskan banyak waktu di rumah sakit, saya tidak selalu mencuci tangan, dan saya jarang jatuh sakit, jadi mungkin ini tak berpengaruh pada saya. Secara umum kita cenderung lebih percaya diri pada ketahanan diri kita terhadap penderitaan. Namun, memikirkan pasien dengan segera menciptakan logika kepatutan: Apa yang seharusnya dilakukan orang seperti saya pada situasi seperti ini? Logika ini mengubah perhitungan dari perhitungan manfaat-kerugian menjadi perenungan terhadap nilai-nilai tentang

benar dan salah: Saya punya kewajiban profesional dan moral untuk melindungi pasien.

Penjelasan tentang bagaimana perilaku yang memengaruhi orang lain menerangkan titik balik utama pertama dalam hidup Jackie Robinson. Sebagai kepala geng di lingkungannya, Robinson melempari mobil dengan kotoran dan menggoyang-goyang jendela, mencuri bola golf dan menjualnya kembali pada pemain golf, mencuri makanan dan barang-barang dari toko sekitar. Setelah dalam satu penyerangan, polisi menjebloskannya ke penjara di bawah todongan senjata. Ketika melihat geng tersebut beraksi, seorang mekanik bernama Carl Anderson menarik Robinson ke pinggir. "Ia membuat saya sadar bahwa jika saya terus bergaul dengan geng ini, ibu saya akan sedih," tulis Robinson. "Ia bilang, tak perlu keberanian untuk mengikuti mereka, bahwa keberanian dan kecerdasan terdapat dalam kemauan untuk berbeda. Saya malu mengakui bahwa kata-kata Carl benar, tetapi ia menyadarkan saya." Begitu ia memikirkan bahwa perilakunya berpengaruh pada ibunya, Robinson tidak ingin membuatnya sedih dan ia pun keluar dari geng tersebut.[29]

---

[29] Setelah saya selesai menulis bagian ini, anak-anak perempuan saya berlarian di ruang keluarga, membuat anak laki-laki saya yang masih merangkak dalam bahaya. Saya tujuh kali menyuruh mereka berhenti berlari-lari dan tak ada gunanya. Ketika menyadari bahwa saya belum mengikuti saran saya sendiri tentang menjelaskan dampaknya pada orang lain, saya mengubah strategi. Pada anak saya yang berusia enam tahun, saya mengajukan pertanyan: "Mengapa ayah memintamu berhenti berlarian?" Dengan pandangan penuh perhatian, langsung ia menjawab, "Karena kami bisa melukai adik." Saya bertanya, "Apakah kau ingin melukainya?" Ia menggeleng dan anak saya yang berusia empat tahun menyela, "Tidak!" Saya membuat aturan baru: tidak boleh berlarian di ruang keluarga, karena bisa melukai yang lain. Saya membuat anak-anak saya bertanggung jawab dalam menegakkan aturan ini, dan langsung mereka berhenti berlarian. Sikap baik mereka tertanam. Mereka menghabiskan sisa waktu sore dengan mengawasi satu sama lain agar tak berlarian. Namun, beberapa hari kemudian, mereka mulai berlarian lagi. Baru setelah itu saya memahami bahwa penjelasan akan akibat pada orang lain akan bertahan lama jika dibarengi dengan suatu pernyataan prinsip. "Ia menangis karena ingin bermain dengan mainanmu" tidak terlalu berpengaruh; pernyataan yang mendalam adalah: "Ia menangis karena ingin bermain dengan mainanmu, dan di keluarga kita, semua saling berbagi."

Persona Noun Grata, Mengapa Kata Benda lebih Baik daripada Kata Kerja

Jika orangtua memutuskan memberikan kebebasan pada anak agar bisa menjadi orisinal, apa yang dibutuhkan untuk menumbuhkan pemahaman benar dan salah? Nilai-nilai tak hanya tertanam dari cara orangtua bereaksi terhadap kesalahan anak. Dalam studi tentang penyelamat Holocaust, Oliner bersaudara menanyakan nilai-nilai yang dipelajari dari orangtuanya. Ternyata para penyelamat tiga kali lipat mengacu nilai-nilai moral yang diterapkan pada semua orang daripada yang bukan penyelamat. Penyelamat menekankan bahwa orangtuanya "mengajari saya agar menghargai seluruh manusia." Meskipun saksi juga memegang nilai-nilai moral, tetapi mereka hanya menerapkan pada perilaku tertentu dan anggota kelompok sendiri—rajin sekolah, tidak berkelahi dengan teman, sopan pada tetangga, jujur pada teman, dan setia pada keluarga.

Standar moral ditanamkan sebagian oleh perkataan orangtua setelah anak melakukan hal yang *benar*. Saat Anda melihat anak Anda berbuat baik, bagaimana respons Anda? Saya menebak Anda memuji tindakannya, bukan pada anak. "Perbuatan yang benar-benar baik. Sungguh manis." Dengan memuji perbuatan yang Anda dukung, anak akan belajar mengulanginya.

Tak semudah itu, demikian kata eksperimen yang dilakukan oleh psikolog Joan Grusec. Setelah anak-anak berbagi kelereng untuk bermain bersama, sebagian anak secara acak mendapat pujian atas perilakunya: "Sungguh baik kamu sudah memberikan sebagian kelerengmu pada anak-anak miskin itu. Ya, perbuatanmu itu baik dan membantu." Sebagian anak yang lain mendapatkan pujian atas *karakternya*, "Kurasa kamu adalah anak yang suka menolong orang lain jika bisa. Ya, kau anak yang baik dan suka membantu."

Anak yang mendapatkan pujian atas karakternya selanjutnya lebih murah hati. Dari anak-anak yang dipuji karena suka menolong, 45 persen memberikan bahan-bahan kerajinan tangan untuk menyenangkan anak-anak di rumah sakit dua minggu kemudian. Sementara itu, anak yang dipuji karena berbuat baik hanya sepuluh

persen. Jika sifat kita dipuji, kita menanamkannya sebagai bagian identitas kita. Alih-alih menganggap diri melakukan tindakan moral tertentu, kita mulai mengembangkan citra diri yang lebih utuh sebagai orang yang bermoral.

Peneguhan sifat ternyata memiliki efek paling kuat di masa-masa kritis ketika anak mulai merumuskan identitas yang kuat. Sebagai contoh, sebuah studi menunjukkan pujian terhadap sifat menguatkan tindakan moral anak usia delapan tahun, tetapi tak terjadi pada anak usia lima tahun atau sepuluh tahun. Anak usia sepuluh tahun mungkin telah mengkristalisasi konsep dirinya sampai pada tingkatan di mana komentar apa pun tak akan memengaruhinya. Anak usia lima tahun mungkin masih terlalu menerima pujian tertentu sehingga bisa tertanam. Pujian terhadap sifat akan meninggalkan jejak yang bertahan lama saat diberikan pada masa pembentukan identitas.[30]

Namun, bahkan pada anak kecil, daya tarik sifat dapat berpengaruh pada saat itu juga. Dalam serangkaian eksperimen cerdas yang dilakukan psikolog Christopher Bryan, anak-anak berusia antara tiga sampai enam tahun kemungkinannya lebih besar 22 sampai 29 persen mau membereskan mainan, balok, dan krayon ketika

---

[30] Ada ketegangan menarik antara penelitian tentang memuji sifat ini dengan sebuah riset terkenal tentang pentingnya memuji perbuatan. Dalam *Mindset*, psikolog Stanford bernama Carol Dweck menguraikan studi awal yang menunjukkan bahwa ketika kita memuji anak karena kecerdasannya, ia akan mengembangkan suatu pandangan tertentu akan kemampuannya. Akibatnya ia akan menyerah saat mengalami kegagalan. Alih-alih memuji kepandaian, lebih bijak jika kita memuji usahanya. Dengan demikian pujian ini akan mendorongnya melihat bahwa kemampuannya dapat ditempa dan tetap bertahan untuk mengatasi tantangan. Bagaimana kita bisa menyatukan kedua ide yang beradu ini dalam memuji seseorang dalam hal moral, tetapi memuji perilaku dalam hal kemampuan? Memuji sifat dapat membuat anak berpikir, "Aku anak baik, jadi aku bisa berbuat jelek"—atau yang lebih menakutkan—"Aku anak baik, jadi bagaimana mungkin perbuatanku ini jelek?" Karena itu penerapan disiplin seperti yang diuraikan di atas menjadi penting: cara ini memotivasi anak mengembangkan standar moral dan perasaan yang menghalangi perilaku buruk. Perkiraan saya, pujian pada sifat yang dibarengi dengan disiplin menghasilkan pilihan moral yang paling baik.

diminta *menjadi penolong* dan bukannya diminta *membantu*. Meskipun sifatnya belum terbentuk, mereka ingin mendapatkan identitas.

Bryan menemukan bahwa pujian terhadap sifat juga efektif bagi pada orang dewasa. Tim penelitinya mampu memotong kecurangan hingga setengahnya dengan cara yang sama: alih-alih mengatakan "Jangan menyontek," mereka mengubahnya menjadi "Jangan jadi penyontek." Jika Anda diminta tidak mencontek, Anda masih bisa melakukannya dan masih merasa menjadi orang baik. Namun, ketika diberi tahu agar tidak menjadi pencontek, tindakan Anda akan menampilkan satu bayangan; sifat tak bermoral melekat pada identitas Anda, sehingga tindakan ini menjadi kurang menarik. Mencontek adalah tindakan tertentu yang dinilai oleh logika konsekuensi: Bisakah aku lolos dengan mencontek? Menjadi pencontek membangkitkan harga diri, memicu logika kepantasan: Orang macam apa aku, dan ingin seperti apa aku?

Berdasar bukti ini, Bryan berpendapat bahwa kita harus lebih bijaksana dalam menggunakan kata benda. Larangan "Jangan Mabuk ketika Menyopir" bisa diganti menjadi "Jangan Menjadi Sopir Pemabuk." Pemikiran yang sama bisa diterapkan dalam orisinalitas. Ketika anak menggambar, alih-alih memujinya sebagai karya kreatif, ucapkanlah "Kamu anak kreatif." Setelah seorang remaja menolak kecenderungan mengikuti aturan umum, kita dapat memujinya sebagai anak non-konformis.

Ketika kita mengubah penekanan dari perilaku ke sifat, cara orang menilai akan berbeda. Alih-alih mempertanyakan apakah perilakunya akan membuahkan hasil sesuai keinginan, orang akan bertindak karena itulah kebenaran yang harus dilakukan. Dengan kata-kata pedih, seorang penyelamat Holocaust menyatakan, "Seperti menyelamatkan orang yang sedang tenggelam, Anda tidak menanyakan Tuhan apa yang ia sembah. Anda bertindak dan menyelamatkannya begitu saja."

Mengapa Orangtua bukanlah Contoh Terbaik?

Kita mampu memberikan kebebasan luas pada anak jika kita menjelaskan konsekuensi tindakannya pada orang lain dan menekankan bagaimana pilihan moral yang benar menunjukkan sifat yang baik. Cara ini memperbesar peluang anak mengembangkan naluri untuk mengungkapkan dorongan orisinal dalam bentuk tindakan moral atau kreatif, sebagai kebalikan dari tindakan yang menyimpang. Namun, ketika anak semakin besar, ia sering tak membuat tujuan yang tinggi.

Ketika psikolog Penelope Lockwood dan Ziva Kunda meminta mahasiswa membuat daftar harapan yang ingin dicapai sepuluh tahun ke depan, hasilnya adalah tujuan-tujuan biasa. Sekelompok mahasiswa lain diminta membaca sebuah artikel koran tentang mahasiswa berprestasi dan kemudian membuat daftar tujuan; hasilnya mereka membuat tujuan lebih tinggi. Contoh teladan telah meningkatkan semangat mereka.

Teladan memberikan pengaruh mendasar pada perkembangan anak dalam mengungkapkan orisinalitasnya. Ketika ratusan perempuan lulusan Radcliffe College diminta menyebutkan orang-orang yang berpengaruh paling besar dalam hidupnya di usia awal tiga puluhan, sebagian besar menjawab orangtua dan pembimbing. Tujuh belas tahun kemudian, psikolog Bill Peterson dan Abigail Stewart mengukur komitmen mereka untuk melakukan perubahan yang lebih baik bagi generasi mendatang. Orangtua sebagai pemberi pengaruh utama yang memotivasi perempuan untuk membuat perubahan berarti hanya terhitung satu persen. Perempuan yang mencari orisinalitas satu setengah dekade sebelumnya tidak dipengaruhi oleh orangtuanya, tetapi oleh pembimbingnya: Mentor disebut 14 persen lebih banyak sebagai pemberi pengaruh hasrat perempuan untuk mengubah dunia.

Paradoks yang terkandung dalam mendorong anak mengembangkan nilai-nilai yang kuat adalah bahwa orangtua secara efektif membatasi pengaruhnya sendiri. Orangtua dapat mengembangkan dorongan menjadi orisinal, tetapi sampai titik tertentu anak harus

mencari teladan orisinalitas sendiri di bidang yang ia pilih. Dalam komedi, Lizz Winstead mendapatkan inspirasi dari Roseanne Barr—baik karena penampilan di panggung maupun dukungannya pada perempuan. Ketika Winstead mengutarakan pandangan politiknya yang memberontak, ayahnya menyindir, "Aku gagal. Aku mendidikmu untuk punya pendapat, dan aku lupa memberi tahu bahwa seharusnya itu pendapatku."

Jika kita ingin mendorong orisinalitas, langkah terbaik yang bisa kita ambil adalah membangkitkan aspirasi anak dengan memperkenalkan pada berbagai jenis teladan. "Saya mungkin sudah menjadi remaja berandal," aku Jackie Robinson. "Kalau saja tidak ada pengaruh dua orang." Salah satunya adalah seorang mekanik yang menasihati bahwa tingkah lakunya dengan geng membuat ibunya sedih. Seorang yang lain adalah pendeta muda, Karl Downs. Ketika tahu bahwa banyak remaja yang dipaksa orangtuanya datang ke gereja dan banyak yang membolos, Downs membuat beberapa perubahan tak lazim. Ia mengadakan pesta dansa di gereja dan membuat lapangan bulutangkis. Banyak jemaat yang protes karena memegang teguh tradisi masa lalu. Namun, Downs bersikukuh. Karena tergugah oleh orang yang berani menentang ortodoksi untuk menarik anak-anak, secara sukarela Robinson menjadi guru sekolah Minggu dan semakin teguh membuka pintu bagi anak lain seperti yang telah dilakukan Downs padanya.

Dalam bisbol, Robinson menemukan mentor orisinal lain di Branch Rickey, pemilik The Dodgers yang merekrutnya untuk mendobrak batasan warna kulit. Robinson berusia 26 tahun ketika Rickey memanggil agar datang ke kantornya. Rickey sedang mencari pemain kulit hitam yang bisa berlari, melempar, dan memukul bola. Begitu mendapatkan sekelompok calon dengan kemampuan yang luar biasa, ia mulai menilai sifat-sifat mereka. Ia mengundang mereka dengan alasan untuk membentuk Liga Negro baru. Setelah memilih Robinson, Rickey mendorongnya untuk mengambil risiko saat berlari dari *base* ke *base*—"larilah sekencang-kencangnya, curi nilai sebanyak-banyaknya"—tetapi memintanya lebih waspada di

luar garis. "Aku menginginkan pemain yang berani untuk tidak melawan."

Mendapatkan mentor yang tepat tidaklah selalu mudah. Namun, kita dapat menemukan teladan di tempat-tempat yang lebih mudah: kisah-kisah para orisinal besar sepanjang sejarah. Pendukung hak asasi Malala Yousafzai tergerak karena membaca biografi Meena, seorang aktivis kesetaraan di Afganistan. Martin Luther King Jr. diilhami oleh Gandhi seperti halnya Nelson Mandela.

Dalam beberapa kasus, tokoh fiktif mungkin bahkan menjadi teladan yang lebih baik. Ketika tumbuh besar, banyak pemikir orisinal mendapatkan pahlawan pertamanya dalam novel yang paling mereka sukai, di mana tokoh protagonis menggunakan kreativitas-nya dalam usaha mendapatkan hasil unik. Saat diminta menyebut-kan buku favoritnya, Elon Musk dan Peter Thiel semuanya memilih *Lords of the Rings*; sebuah kisah epik petualangan seorang *hobbit* untuk memusnahkan cincin kekuatan yang berbahaya. Sheryl Sand-berg dan Jeff Bezos menyebutkan *A Wrinkle in Time*; kisah gadis muda yang berusaha membengkokkan hukum fisika dan berkelana melintasi waktu. Mark Zuckerberg menyukai *Ender's Game*, kisah se-kelompok anak yang berusaha menyelamatkan planet dari serangan makhluk asing. Jack Ma menyebutkan buku favorit semasa kecil adalah *Ali Baba dan Empat Puluh Pencuri*, tentang penebang pohon yang berinisiatif mengubah nasibnya.

Kemungkinan besar mereka semua adalah anak-anak yang sa-ngat orisinal, yang menjelaskan mengapa mereka langsung tertarik pada kisah-kisah tersebut. Namun, ada kemungkinan kisah-kisah ini meninggikan cita-cita mereka. Hebatnya, ada studi yang menunjuk-kan ketika cerita anak menekankan pencapaian orisinal, generasi berikutnya semakin berinovasi. Dalam sebuah studi, psikolog me-nelusuri pencapaian unik cerita-cerita anak dari tahun 1800 sampai 1950. Setelah tema pencapaian orisinal dalam buku anak-anak me-ningkat mendekati 66 persen dari tahun 1810 hingga 1850, tingkat paten meningkat tujuh kali lipat dari 1850 sampai 1890. Buku anak-anak mencerminkan nilai-nilai yang populer masa itu, tetapi juga membantu mengembangkannya: Jika kisah-kisahnya menekankan

pencapaian orisinal, tingkat paten biasanya akan meningkat pada dua puluh hingga empat puluh tahun berikutnya. Seperti kesimpulan Dean Simonton, "Ada jarak waktu yang dibutuhkan pada anak-anak yang dipapari dengan kisah pencapaian di sekolah untuk berkembang dan menyumbangkan penemuan baru."

Tidak seperti biografi, tokoh cerita fiksi bisa menampilkan tindakan-tindakan yang belum pernah dilakukan sebelumnya dan membuat yang mustahil menjadi mungkin. Penemu kapal selam dan helikopter modern terpesona oleh visi Jules Verne dalam *Twenty Thousand League Under the Sea* and *The Clipper of the Clouds*. Salah satu roket pertama dibangun oleh ilmuwan yang mendapat motivasi dari novel H.G. Wells. Sebagian telepon genggam, tablet, perangkat navigasi GPS, cakram penyimpanan digital portabel dan pemutar multimedia pertama dirancang oleh orang-orang yang menonton tokoh-tokoh *Star Trek* menggunakan piranti yang sama. Ketika kita menemui gambaran orisinalitas dalam sejarah dan fiksi, logika konsekuensi hilang. Kita tak lagi khawatir akan apa yang terjadi jika kita gagal.

Tak diragukan lagi bahwa generasi orisinal berikutnya akan mendapatkan inspirasi dari serial *Harry Potter* yang penuh acuan menjadi orisinal: Harry Potter adalah satu-satunya penyihir yang mampu mengalahkan Voldemort. Bersama Hermione dan Ron, ia mempelajari mantera unik dan menemukan cara baru mempertahankan diri terhadap kelicikan gelap. Kita melihat semangat anak-anak bangkit saat mereka berhasil dan putus asa ketika gagal. Selain memberikan teladan orisinalitas pada sebuah generasi, J.K. Rowling juga menyelipkan pesan moral dalam novel-novelnya. Eksperimen terbaru menunjukkan bahwa membaca *Harry Potter* dapat memperbaiki sikap anak-anak terhadap kelompok yang terpinggirkan. Karena mereka menyaksikan Harry dan Hermione mengalami diskriminasi karena bukan keturunan murni penyihir, mereka berempati dan tidak terlalu berprasangka pada kelompok minoritas dalam kehidupan mereka.

Ketika anak-anak cukup kuat meniru pahlawan yang mencontohkan orisinalitas, tindakan ini bahkan mungkin mengubah cara meng-

ambil peran seperti yang telah diungkapkan sebelumnya. Di antara kakak beradik, si adik sering menjadi orisinal setelah kakak-kakaknya mengisi posisi konvensional. Namun, di urutan berapa pun lahir, jika kita memiliki teladan orisinalitas yang menarik, mereka memperluas kesadaran kita pada peran-peran yang tak pernah terpikirkan sebelumnya. Alih-alih memicu pemberontakan kita karena jalur konvensional telah tertutup, tokoh baik dalam cerita favorit kita mungkin menginspirasi orisinalitas dengan membuka pikiran kita pada jalur-jalur yang tak konvensional.[]

7

MEMIKIRKAN KEMBALI PEMIKIRAN KELOMPOK (GROUPTHINK)

Mitos Budaya Kuat, Kultus, dan Pendebat

"Sesungguhnya satu-satunya kesalahan
yang tak pernah saling kita maafkan
adalah perbedaan pendapat."

–Ralph Waldo Emerson

SAMBIL BERDIRI di atas panggung di depan para penggemar setianya, seorang ikon teknologi mengeluarkan sebuah piranti baru dari sakunya. Produk ini lebih kecil dibanding produk pesaing yang membuat hadirin tak percaya pada apa yang dilihatnya. Bakat meluncurkan produk secara teatrikal bukanlah satu-satunya sumber ketenaran sang pendiri ini. Ia terkenal karena visi kreatif tunggalnya, sebuah hasrat menyatukan ilmu pengetahuan dan seni, sebuah obsesi dalam desain dan kualitas, dan pandangannya yang sangat merendahkan riset pasar. "Kami memberikan produk yang bahkan orang tak tahu apa yang ia inginkan," ucapnya setelah memperkenalkan gawai revolusioner yang mendorong popularitas *selfie*.

Ia mendorong orang agar berpikir berbeda. Ia membawa perusahaannya pada kejayaan dan mendefinisikan ulang berbagai industri. Namun tanpa basa-basi ia dipaksa keluar oleh dewan direkturnya sendiri dan kemudian menyaksikan kerajaannya mulai runtuh.

Sejauh ini kisah di atas seperti menggambarkan Steve Jobs, tetapi sang visioner tersebut sebenarnya salah satu pahlawan Jobs: Edwin Land, pendiri Polaroid. Sekarang Land dikenang karena menemukan kamera instan yang membangkitkan seluruh generasi fotografer amatir—dan memungkinkan Adam Ansel mengabadikan foto-foto pemandangan yang terkenal, Andy Warhol memotret pesohor-pesohornya, dan astronot NASA memotret Matahari. Namun, Land bertanggung jawab pada hal yang lebih besar: filter cahaya terpolarisasi yang hingga sekarang masih digunakan miliaran produk, dari kacamata matahari, jam digital, kalkulator saku, sampai kacamata 3D. Ia juga berperan penting dalam merumuskan dan merancang pesawat mata-mata U-2 bagi presiden Dwight Eisenhower

yang mengubah arah Perang Dingin. Land menghasilkan 535 paten, jauh lebih banyak dari warga Amerika selain Thomas Alva Edison. Pada 1985, tepat beberapa bulan sebelum ditendang dari Apple, Steve Jobs mengungkapkan kekagumannya pada Land, "salah satu penemu terbesar di zaman kita ... ia adalah harta karun bangsa ini."

Mungkin Land adalah penemu orisinal yang hebat, tetapi ia gagal menyuntikkan sifat ini ke dalam budaya perusahaan. dalam kejadian yang ironis, Polaroid adalah salah satu perusahaan yang memelopori kamera digital, tetapi akhirnya bangkrut karenanya. Di awal 1981, perusahaan ini membuat langkah besar dalam pencitraan elektronik. Di akhir dekade tersebut, sensor digital Polaroid dapat menangkap citra dengan resolusi empat kali lipat dibanding produk pesaingnya. Prototipe kamera digital berkualitas tinggi sudah siap pada 1992, tetapi tim pencitraan elektroniknya tak mampu meyakinkan para rekannya untuk meluncurkan produk tersebut hingga tahun 1996. Alih-alih mendapatkan penghargaan karena keunggulan teknisnya, produk Polaroid malah terkapar ketika lebih dari 40 pesaing meluncurkan produk kamera digitalnya sendiri.

Polaroid jatuh akibat asumsi keliru. Ada anggapan yang menyebar luas di dalam perusahaan bahwa konsumen akan selalu menginginkan foto tercetak, dan pengambil keputusan kunci gagal mempertanyakan asumsi ini. Inilah kasus klasik pemikiran kelompok (*groupthink*)—kecenderungan mencari konsensus dan menghindari tumbuhnya perbedaan pendapat. Cara berpikir semacam ini adalah musuh orisinalitas. Orang merasa ditekan untuk menyesuaikan diri dengan cara pandang yang dominan dan baku, bukan memperjuangkan keberagaman pemikiran.

Dalam sebuah analisis terkenal, psikolog Yale bernama Irving Janes menemukan *groupthink* sebagai biang keladi di balik bencana kebijakan luar negeri Amerika, termasuk invasi Teluk Babi dan Perang Vietnam. Menurut Janis, pemikiran kelompok terjadi ketika orang-orang "terlibat terlalu dalam di sebuah kelompok yang kohesif" dan mereka "berusaha bermufakat sehingga mengesampingkan dorongan untuk menilai arah tindakan alternatif yang realistis."

Sebelum kegagalan Teluk Babi, wakil menteri luar negeri Chester Bowles menulis memo yang menentang gagasan untuk mengirim pelarian Kuba untuk melengserkan Fidel Castro. Namun, memo ini ditolak karena terlalu fatalistik. Bahkan sejumlah penasihat presiden John F. Kennedy telah mempersiapkan invasi: sebagian didiamkan oleh anggota kelompok yang lain, sebagian lagi memilih untuk tidak bersuara. Dalam sebuah rapat untuk membuat keputusan terakhir, hanya satu orang yang menyuarakan penolakan. Presiden melakukan pemungutan suara dan mayoritas memilih rencana invasi, akibatnya pembicaraan dengan cepat beralih ke keputusan taktis pelaksanaannya.

Janis berpendapat bahwa anggota pemerintahan Kennedy peduli tentang "terlalu kasar" dan menghancurkan suasana "perasaan kami-satu yang nyaman." Orang dalam yang hadir dalam berbagai diskusi menyampaikan pandangannya, bahwa keadaan itu sejenis kohesi yang mendukung *groupthink*. Bill Moyers, orang yang menangani korespondensi antara Kennedy dengan Lyndon Johnson, mengenang:

> *Orang-orang yang menangani hubungan luar negeri menjadi terlalu dekat satu sama lain. Mereka cenderung menjalankan hubungan luar negeri seolah mereka dalam klub pria ... jika Anda terlalu dekat ... dalam arti perdebatan, Anda menjadi kurang memojokkan lawan debat Anda dan sering membiarkan sebuah pandangan dinyatakan dan kalau dipertanyakan tak menyentuh hal-hal yang pokok.*

Grup yang terlalu kohesif akan mengembangkan suatu budaya yang kuat—anggotanya memiliki dan meyakini nilai dan norma yang sama dengan sangat kuat. Ada batas tegas antara memiliki budaya kuat dengan bertindak seolah sebagai suatu kultus.

Hampir setengah abad para pemimpin, pengambil kebijakan, dan jurnalis telah menerima teori Janis tentang *groupthink*: Kohesi itu berbahaya dan budaya kuat itu mematikan. Untuk memecahkan masalah dan membuat keputusan yang bijak, kelompok membutuhkan gagasan orisinal dan perbedaan pandangan, sehingga kita harus

memastikan bahwa anggota-anggotanya tidak terlalu akrab. Andai saja para penasihat Kennedy tidak terlalu erat, mereka bisa menerima opini minoritas, mencegah pemikiran kelompok, dan sekaligus menghindari bencana Teluk Babi.

Hanya ada satu masalah kecil dengan teori kohesi: teori ini salah.

Ketika Janis menyelesaikan analisisnya pada 1973, terlalu dini baginya untuk mendapatkan dokumen rahasia dan memoar tentang insiden Teluk Babi. Sumber informasi penting ini mengungkapkan bahwa keputusan kunci tidak diambil oleh satu kelompok kecil yang kohesif. Richard Neustadt, seorang ilmuwan politik dan penasihat presiden, menjelaskan bahwa Kennedy mengadakan "serangkaian pertemuan *ad hoc* dengan sekelompok kecil penasihat kecil, tetapi menentukan."

Studi berikutnya juga menunjukkan bahwa kohesi membutuhkan waktu untuk tumbuh: kelompok tanpa keanggotaan tetap tidak berpeluang menciptakan rasa kedekatan dan persahabatan. Peneliti dari University of Toronto, Glen Whyte, menunjukkan bahwa setahun setelah kasus Teluk Babi, Kennedy memimpin satu kelompok kohesif yang kebanyakan beranggotakan penasihat yang sama untuk menghasilkan resolusi yang efektif dalam krisis rudal Kuba. Sekarang kita tahu bahwa konsensus untuk mengadakan invasi Kuba "bukanlah hasil dari keinginan menjaga kohesivitas kelompok atau semangat korps," jelas psikolog Stanford bernama Roderick Kramer.

Kohesi juga tidak menyebabkan *groupthink* di mana pun. Ada cacat fatal lain dalam analisis Janis: Ia meneliti kelompok kohesif yang salah membuat pilihan. Bagaimana kita bisa tahu bahwa sesungguhnya kohesi—dan bukan fakta bahwa mereka semua sarapan sereal dan mengenakan sepatu bertali—yang menyebabkan keputusan salah. Untuk mendapatkan kesimpulan akurat tentang kohesi, ia perlu membandingkan antara keputusan benar *dan* keputusan salah dan kemudian menentukan apakah grup kohesif lebih cenderung menjadi *groupthink*.

Ketika para peneliti memeriksa keputusan strategis tim manajemen puncak yang berhasil dan gagal di tujuh perusahaan yang masuk *Fortune 500*, mereka menemukan bahwa kelompok kohesif tidak cenderung mencari kesepakatan dan meninggalkan perbedaan pendapat. Bahkan dalam banyak kasus, kelompok kohesif cenderung menghasilkan keputusan bisnis yang lebih baik. Hasil yang sama terjadi dalam dunia politik. Dalam sebuah tinjauan yang komprehensif, Sally Riggs Fuller dan Ray Aldag menulis, "Tidak ada pendukung empiris ... Kohesivitas belum ditemukan berperan secara konsisten sebagai sebagai pemicu penting fenomena *groupthink."* Mereka mengamati bahwa, "manfaat kohesi dalam kelompok" antara lain "meningkatkan komunikasi" dan anggota kelompok grup kohesif "lebih merasa tenang saat berposisi saling menentang." Setelah menyisir data dengan hati-hati, Whyte menyimpulkan bahwa "kohesivitas harus dihilangkan dari model *groupthink*."

Di bab ini, saya ingin mendalami penyebab *groupthink* sesungguhnya dan cara yang bisa dilakukan untuk mencegahnya. Mengapa ada kelompok kohesif yang rentan pada keputusan buruk sedangkan kelompok kohesif lain tidak? Apa yang dibutuhkan untuk menjaga budaya kuat tanpa berkembang menjadi kultus? Untuk mengetahui cara melawan *groupthink* dan mendorong munculnya pendapat orisinal, saya akan menganalisis kesalahan Polaroid dan menyelami dalam-dalam perusahaan yang didirikan oleh seorang milyader dengan pendekatan radikal untuk menahan tekanan untuk patuh. Anda akan mempelajari penyebab pendapat berbeda sering tak didengar, mengapa kebanyakan kelompok tak bisa memanfaatkan uji pendapat dengan efektif, mengapa terkadang lebih baik mendorong orang mengeluh daripada menyelesaikan suatu masalah, dan mengapa dengan meminta orang mengutarakan pilihan dapat mengurangi kemungkinan pendapat minoritas menang. Pada akhirnya Anda akan mengetahui hal-hal yang dapat dilakukan orang dan perusahaan biasa untuk menumbuhkan suasana yang membiakkan orisinalitas sejak awal—dan kemudian selalu menjaganya.

Menyimpang dari Cetak Biru

Pada pertengahan 1990-an, sekelompok pakar ingin mengetahui cara para pendiri menentukan nasib perusahaan. Dengan dipimpin sosiolog James Baron, mereka mewawancarai hampir 200 pendiri perusahaan teknologi tinggi baru di Silicon Valley, mulai dari perangkat keras piranti lunak komputer, alat telekomunikasi dan jaringan, perangkat medis dan bioteknologi, pabrik, hingga semikonduktor. Baron dan rekan-rekannya menanyakan tentang cetak biru para pendiri tersebut: Apa model perusahaan yang mereka pikirkan saat mulai mendirikan perusahaan?

Ada tiga model dominan di berbagai industri: profesional, bintang, dan komitmen. Model profesional menekankan pada perekrutan kandidat dengan keahlian tertentu: Pendiri mencari insinyur yang dapat menulis program dalam JavaScript atau C++, atau ilmuwan berpengetahuan mendalam untuk mensintesa protein. Dalam model bintang, penekanan berubah pada keahlian saat ini pada potensi masa depan dengan memberikan insentif saat memilih atau mengembangkan karyawan yang paling cemerlang. Karyawan yang bersangkutan mungkin kurang ahli dalam bidang tertentu, tetapi mereka memiliki modal kecerdasan untuk menguasainya.

Para pendiri yang menggunakan cetak biru komitmen merekrut dengan cara berbeda. Keahlian dan potensi dipertimbangkan, tetapi yang utama adalah kecocokan budaya. Prioritas utamanya adalah mempekerjakan orang yang cocok dengan nilai-nilai dan norma perusahaan. Cetak biru komitmen juga melibatkan pendekatan motivasi unik. Jika para pendiri dengan cetak biru profesional dan bintang memberikan otonomi dan tugas menantang, maka pendiri dengan cetak biru komitmen berusaha membangun ikatan emosional yang kuat di antara karyawan dan pada perusahaan. Mereka sering menggunakan kata-kata seperti *keluarga* dan *kasih* untuk menggambarkan persaudaraan dalam perusahaan, dan para karyawannya cenderung sangat bergairah dengan misi tersebut.

Timnya Baron ingin mengetahui model cetak biru mana yang diperkirakan membuahkan keberhasilan paling besar. Saat mereka

menelusuri perusahaan melalui ledakan internet di akhir 1990-an dan setelah gelembung internet pecah pada 2000, salah satu model cetak biru terbukti jauh lebih kuat dari yang lain, yaitu model komitmen.

Ketika para pendiri menggunakan model komitmen, tingkat kegagalan perusahaannya nihil—tak satu pun yang tutup. Sedangkan bagi para pendiri dengan model lain, masa depannya tak secerah itu. Tingkat kegagalan model bintang terhitung besar, dan model profesional bahkan tiga kali lebih buruk. Model komitmen juga berpeluang lebih baik dalam mencapai pasar saham, dengan peluang penawaran publik perdana (*initial public offering*) tiga kali lebih baik dibanding model bintang dan lebih dari empat kali dibanding model profesional.[31]

Kita dapat melihat manfaat model komitmen pada budaya Pola roid di masa-masa awal yang berkisar pada nilai-nilai kekuatan, orisinalitas, dan kualitas. Ketika Edwin Land sedang mengembangkan kamera instan, ia pernah bekerja selama 18 hari berturut-turut bahkan sampai tak berganti baju. "Setiap konsep di dalam produk ini adalah baru," katanya tentang produk akhir, "dalam hal fotografi, dalam hal pembuatan gambarnya, dalam sistem fotografisnya, cara pencetakannya, dan cara pemotretannya."

Jika Kodak merekrut karyawan lulusan sains lanjutan, maka Land mencari karyawan yang lebih beragam, mulai dari perempuan

---

[31] Baron dan rekan-rekannya, Michael Hannan dan Diane Burton, juga menelusuri seberapa banyak setiap model digunakan. Model profesional paling umum digunakan, 31 persen pendiri menggunakannya. Model komitmen dan bintang adalah model selanjutnya, masing-masing digunakan oleh 14 dan 9 persen pendiri. Ada dua model lain, yaitu otokrasi dan birokrasi. Masing-masing model tersebut digunakan 6,6 persen pengguna. Kedua model ini merekrut berdasarkan keahlian, tetapi otokrasi sangat mengandalkan uang dan pengawasan langsung untuk memastikan bahwa karyawan memang bekerja. Sementara itu birokrasi menekankan pada tugas menantang yang dibarengi dengan aturan dan prosedur detail. Tak mengejutkan bila model otokrasi dan birokrasi yang paling besar kemungkinan gagalnya. Sepertiga pendiri sisanya menggunakan kombinasi model-model tersebut. Model otokrasi yang paling besar kegagalannya, delapan kali lipat kegagalan model bintang. Tingkatan bertahan model campuran dan birokrasi berada di antara model profesional dan model bintang.

berlatar belakang artistik hingga laki-laki keluaran angkatan laut. Mirip seperti para pendiri perusahaan pengguna model komitmen di Silicon Valley, ia tak memikirkan tingkat keahlian atau keunggulan kualitas orang yang ia rekrut. Pusat perhatiannya adalah mereka akan cukup berharga untuk menghasilkan gagasan baru dan mendedikasikan diri pada misinya. Karena berada dalam lingkungan yang memiliki hasrat dan tujuan sama, para karyawan merasakan rasa memiliki dan kohesivitas yang kuat. Jika Anda terikat begitu kuat dengan rekan dan perusahaan Anda, sulit membayangkan untuk bekerja di tempat lain.

Setelah kamera instan itu sendiri, dua penemuan kunci lain yang mendukung kesuksesan awal Polaroid adalah kemajuan di bidang teknologi film. Debut pertama Polaroid adalah film sepia, ketika foto hitam-putih instan mulai memudar. Pemimpin lab yang terbukti tak bisa ditinggalkan dalam memecahkan masalah tersebut adalah seorang perempuan bernama Meroë Morse. Ia seorang lulusan sejarah seni yang tak pernah mengambil mata kuliah fisika ataupun kimia di universitas dan nantinya merintis jalan bagi pengetahuan dasar dalam gambaran berwarna. Ia sangat berdedikasi hingga labnya bekerja dua puluh empat jam sehari dengan teknisi yang bekerja dalam tiga gelombang. Terobosan yang kedua adalah fotografi berwarna instan—Howard Rogers, seorang montir mobil yang tak memiliki bidang pendidikan formal di bidang ini, yang bekerja keras selama lima belas tahun untuk memecahkan kode warna.

Kesulitan di Awal: Sisi Gelap Budaya Komitmen

Budaya komitmen yang membuahkan keberhasilan di tahap awal perusahaan cenderung goyah dengan berjalannya waktu. Dalam studi Silicon Valley di atas, model komitmen memberikan peluang lebih baik untuk bertahan dan menjadi perusahaan terbuka. Namun begitu terjadi, tingkat pertumbuhan nilai saham perusahaan tersebut lebih lambat. Nilai saham perusahaan dengan model komitmen tumbuh 140 persen lebih lambat dibanding model bintang dan 25 persen lebih lambat dari model profesional. Model birokratis

bahkan tumbuh lebih baik. Menurut Marshall Goldsmith, sepertinya yang didapatkan di awal takkan didapatkan di akhir. Ketika perusahaan sudah mapan, apa yang salah dengan budaya komitmen?

"Perusahaan model komitmen lebih sulit menarik, mempertahankan, atau menyatukan tenaga kerja yang beragam," tegas Baron dan rekan-rekannya. Ada data yang mendukung pernyataan ini: Psikolog Benjamin Schneider menemukan bahwa perusahaan semacam ini cenderung semakin homogen dengan berjalannya waktu. Saat mereka menarik, memilih, bergaul, dan mempertahankan orang-orang yang serupa, secara efektif mereka juga menyortir keragaman pemikiran dan nilai-nilai. Kondisi ini besar kemungkinan terjadi pada perusahaan-perusahaan mapan dengan budaya komitmen yang kuat, di mana kesamaan menjadi dasar perekrutan dan karyawan menghadapi tekanan kuat untuk menyesuaikan diri atau mengundurkan diri.

Sosiolog Stanford bernama Jesper Sorensen menemukan bahwa dalam industri yang stabil, perusahaan besar dengan budaya komitmen kuat memiliki kinerja keuangan yang lebih dapat diandalkan dibanding perusahaan lain. Jika para karyawan berkomitmen pada tujuan dan nilai-nilai yang sama, mereka dapat bekerja secara efektif dalam lingkungan yang terprediksi. Namun, dalam industri yang mudah berubah seperti komputer, kedirgantaraan, dan maskapai penerbangan, hilanglah manfaat budaya kuat. Begitu pasar menjadi dinamis, perusahaan berbudaya kuat menjadi terlalu picik. Mereka kesulitan mengenali tuntutan perubahan dan kemungkinan besar menolak pandangan-pandangan berbeda. Akibatnya mereka tidak belajar dan menyesuaikan diri, serta tak menghasilkan keuangan yang lebih andal daripada pesaingnya.

Penemuan ini langsung memetakan kebangkitan dan kejatuhan Polaroid. Setelah Land menemukan kamera instan pada 1948, perusahaan ini melejit. Pendapatannya melonjak dari di bawah 7 juta dollr pada 1950 ke hampir 100 juta dolar di pada 1960 dan 950 juta dolar menjelang 1976. Di sepanjang periode tersebut, industri fotografi tetap stabil. Konsumen menyukai kamera berkualitas tinggi yang mencetak foto secara cepat. Namun, ketika revolusi digital

mulai, pasar menjadi berubah dan Polaroid yang pernah menjadi budaya dominan pun tertinggal.

Pada 1980, Land didekati pendiri Sony, Akio Morita, yang mengungkapkan bahwa pemrosesan film secara kimia bukanlah gelombang masa depan dan menyatakan ketertarikan bekerja sama dalam pembuatan kamera elektronik. Land memandang dunia dalam kacamata kimia dan fisika, bukan nol dan satu. Ia mengabaikan gagasan tersebut dan bersikeras bahwa konsumen akan selalu menginginkan foto cetak serta bahwa kualitas foto digital tidak akan pernah mendekati kualitas foto cetak.

Ketika perusahaan mulai berusaha keras melawan kekacauan, Land menjadi semakin tak terbuka pada masukan dari luar. "Ia membentengi diri dengan para pengikut setia yang akan melaksanakan perintahnya," kenang seorang rekan lamanya. Proyek kesayangan Land sekarang adalah Polavision, sebuah kamera video instan. Ketika presiden Polaroid, William McCune, mempertanyakan konsep ini, Land mengadu pada dewan direksi dan mendapatkan kendali penuh atas proyek tersebut. Ia bekerja penuh di lantai yang terpisah dengan orang-orang yang menolaknya. "Ia mampu mengabaikan segala bentuk keberatan dan alasan yang jelas bahwa alat ini akan gagal," kata McCune. "Ketika mengerjakan hal yang liar dan berisiko, dengan hati-hati ia memisahkan diri dari siapa pun yang mengkritisi."

Semua respons Land terlalu tipikal: dalam studi yang dilakukan peneliti Michael McDonald dan James Westphal, semakin buruk kinerja perusahaan, maka CEO-nya semakin mencari saran dari teman dan rekan yang berpandangan sama. Mereka lebih memilih kenyamanan konsensus daripada kegelisahan akibat perbedaan pendapat yang seharusnya mereka lakukan. Kinerja perusahaan akan membaik jika CEO secara aktif mengumpulkan saran dari orang-orang yang bukan teman dan memberikan pandangan lain, agar perusahaan memperbaiki kesalahan dan membuat inovasi.[32]

[32] Ada keyakinan umum bahwa kreativitas berkembang ketika kritik ditahan, tetapi ternyata ini salah. Keyakinan ini mulai muncul di masa periklanan tahun

"Pandangan minoritas itu penting bukan karena cenderung menang, tetapi karena menstimulasi perhatian dan pemikiran yang beragam," kata psikolog Berkeley bernama Charlan Nemeth, salah satu pakar terkemuka dunia di bidang pengambilan keputusan kelompok. "Meskipun salah, pandangan tersebut berperan dalam penemuan solusi dan keputusan baru yang secara kualitatif lebih bagus."

Pendapat yang berbeda itu berguna *bahkan saat pendapat tersebut salah*.

Nemeth pertama kali mendemonstrasikannya pada 1980-an dan hasilnya terjadi berulang kali. Dalam sebuah eksperimen, orang diminta memilih satu dari tiga calon untuk sebuah pekerjaan. Secara obyektif, John paling unggul, tetapi mereka tidak mengetahuinya. Mereka semua memulai eksperimen ini dengan memilih calon yang salah, Ringo. Ketika salah satunya berpendapat untuk kandidat salah yang lain, George, peluang memilih calon yang tepat naik empat kali lipat. Gangguan pada konsensus dengan memasukkan George dalam proses ternyata mendorong kelompok ini menggunakan pemikiran yang divergen. Mereka memeriksa ulang kriteria pemilihan dan kualifikasi setiap calon, sehingga mengarahkan mereka untuk mempertimbangkan John.

Tanpa perbedaan pendapat, kamera video instan Land benar-benar gagal. Meskipun teknologi produk ini cerdas, tetapi hanya

---

1950-an, saat Alex Osborn mengenalkan pandangan tentang *brainstorming* dan aturan kedua untuk "menahan kritikan." Asumsinya adalah kritikan akan membuat orang enggan mencoba gagasan liar, tetapi terobosan orisinal akan mendapat lebih banyak kritik, bukan lebih sedikit. Dalam sebuah eksperimen di AS dan Prancis, orang diminta untuk mencurahkan gagasan dan secara acak ada yang ditunjuk untuk "tidak mengkritik" dan ada yang "bebas mendebat, bahkan mengkritik." Kelompok yang berdebat dan mengkritik tidak takut mengungkapkan gagasannya dan menghasilkan 16 persen lebih banyak daripada kelompok yang tidak. Dalam keadaan kreatif dengan pertaruhan besar, debat dan kritik juga meningkatkan kualitas gagasan. Riset menunjukkan bahwa pada lab mikrobiologi yang paling sukses, jika seorang ilmuwan menyajikan bukti baru, rekan-rekannya yang skeptis tidak mengelukan, tetapi mempertanyakan interpretasi dan menawarkan alternatif. Hal yang sama terjadi di rumah sakit: tim yang paling berbeda pendapat menghasilkan keputusan terbaik, selama para anggotanya merasa bahwa rekan-rekannya sedang mencari yang terbaik bagi satu sama lain.

mampu menyimpan video beberapa menit dibanding dengan *video camcorder* yang sudah sukses di pasaran dan mampu menyimpan beberapa jam rekaman. Usaha membuat kamera video instan ini menghabiskan 600 juta dolar dan dewan direksi pun memecat Land. Meskipun Land sudah terputus dengan Polaroid, keyakinannya masih tertanam kuat dalam DNA perusahaan. Karyawan direkrut dan dikenalkan dengan keyakinan tersebut. Ia ingin membangun perusahaan yang mampu bertahan, tetapi tanpa ia sadari model yang digunakannya membuat perusahaan tersebut hancur. Land tahu cara "berpikir berbeda," tetapi ia menciptakan perusahaan yang tak tahu cara tersebut.

Bukti menunjukkan bahwa ikatan sosial tidak mendorong terbentuknya *groupthink*; tetapi biang keladinya adalah rasa percaya diri berlebihan dan masalah reputasi. Untuk menjaga model Land, para pemimpin di Polaroid terlalu yakin bahwa konsumen akan selalu ingin mencetak fotonya dan terus membuat kamera murah agar meraup untung dari penjualan film—seperti menjual pisau cukur murah agar bisa menangguk untung dari silet cukurnya. Saat dihadapkan pada gagasan kamera digital, para pemimpinnya berulang kali bertanya, "Mana filmnya? Tidak ada filmnya?" Saat disajikan proyeksi keuntungan 38 persen, para pengambil keputusan mencemooh, mengingat mereka mendapat keuntungan 70 persen dari penjualan film. Masa itu adalah "pertarungan tanpa henti," kenang salah satu anggota tim pencitraan elektronik. "Tanpa henti kami mempertanyakan pandangan model bisnis saat itu serta bisnis intinya sebagai barang lama, antik, dan tak bisa maju."

Pihak-pihak yang tak sepakat dengan cepat disingkirkan. Di benak para pemimpin, para penolak tak menghargai nilai rekaman permanen yang instan. Ketika seorang insinyur bernama Carl Yankowski diangkat sebagai *vice president* yang bertanggung jawab dalam bisnis *imaging* bagi Polaroid, ia mengusulkan membeli perusahaan baru di bidang teknologi pencitraan elektronik. Namun, sang CEO, Mac Booth, menolak gagasan tersebut dan menutup diskusi dengan menyatakan bahwa "Polaroid tidak menjual produk yang tak ditemukannya." Sikap ini mencerminkan keyakinan ber-

lebihan pada kemampuan perusahaan meramalkan masa depan dan menciptakan produk terbaik. "Saya pikir film instan akan menjadi faktor dominan dalam fotografi elektronik, dan kita lebih paham daripada siapa pun di dunia," kata Booth pada 1987. "Siapa pun yang bilang fotografi instan sedang sekarat adalah orang yang dungu."

Yankowski mengingat saat ia mengajukan saran mencari pakar elektronik dari luar agar bisa memandu perusahaan memasuki zaman digital. Booth menolak dengan pedas, "Aku tak tahu harus menonjok hidungmu atau memecatmu!" Ada risiko reputasi di sini. Akhirnya Yankowski menyerah dan pindah ke Sony. Di sana ia meluncurkan PlayStation dan menaikkan pendapatan hampir dua kali lipat dalam empat tahun. Kemudian ia memimpin perubahan haluan Reebok dan menjadi CEO di Palm. Meskipun sukses mendorong inovasi dan menyelamatkan perusahaan yang gagal, "Saya tak pernah bisa menaklukkan paradigma budaya yang merata di Polaroid," sesal Yankowski, sambil mencela "cara berpikir tertutup" dan mentalitas bawaan para pengambil keputusan kunci Polaroid. "Banyak di antara kami yang minum 'Kool-Aid' bersama para eksekutif," kata Milton Dentch, yang telah bekerja selama dua puluh tujuh tahun di Polaroid. "Budaya tersebut tertanam dalam beberapa generasi manajemen Polaroid yang selalu kembali pada strategi bahwa mesin yang akan menggerakkan Polaroid adalah media kertas ... penyebab sesungguhnya adalah budaya unik Polaroid."[33]

---

[33] Anda mungkin berpikir bahwa strategi yang aman adalah memulai dengan budaya komitmen dan kemudian berganti ke model lain. Meskipun sepertinya itu adalah solusi alami, tetapi takkan efektif. Perubahan model itu sulit sekaligus berbahaya. Dalam studi Silicon Valley, setengah perusahaan baru mengubah modelnya–dan yang melakukannya berpeluang gagal dua kali lipat. Peluang kegagalan perusahaan yang menyimpang dari model yang dibuat pendirinya 2,3 kali lebih besar daripada perusahaan yang mempertahankan model dari pendirinya. Perubahan kecil saja mampu memicu masalah besar. Lebih dari setengah perusahaan yang mengganti model hanya melakukannya sekali saja, seperti merekrut karyawan berpotensi daripada yang ahli. Namun, perusahaan seperti ini pun juga mengalami. Model baru akan meningkatkan tingkat pergantian karyawan lebih dari 25 persen. Banyak pegawai yang sudah merasa bagian dari tim memutuskan inilah saatnya mencari ladang yang lebih hijau. Jika perusahaan mengganti model dan masih berhasil *go public*, dalam tiga tahun berikutnya nilai sahamnya di pasaran tumbuh tiga kali lebih lambat dibanding perusahaan yang

Polaroid hampir menjadi pelopor dalam fotografi digital dan bisa dengan cepat menjadi pengikut. Namun, para pemimpinnya malah terkecoh saat perusahaannya mulai runtuh. Andaikan mereka mau menerima gagasan orisinal dan tak kaku mengikuti keyakinan Land dalam pencetakan citra secara kimiawi, mungkin perusahaan ini akan bertahan. Bagaimana caranya membangun budaya kuat yang menerima perbedaan pendapat?

Budaya "Berpikir Berbeda"

Saat saya melakukan jajak pendapat pada eksekutif dan mahasiswa mengenai budaya terkuat yang pernah mereka temui dalam organisasi, pemenangnya adalah Bridgewater Associates. Perusahaan yang bermarkas di kota Connecticut ini menangani lebih dari 170 miliar dolar investasi untuk pemerintah, dana pensiun, universitas, dan yayasan amal. Filosofinya diterangkan dalam dua ratus prinsip yang ditulis oleh pendirinya. Meskipun perusahaan ini mengelola uang, prinsip-prinsipnya tak mengandung kata-kata tentang investasi. Prinsip-prinsip ini adalah petunjuk cara berpikir dan bertindak dalam setiap situasi yang dihadapi dalam pekerjaan dan kehidupan jika Anda ingin melakukan pekerjaan yang bermakna dan membangun hubungan yang bermakna.

Prinsip-prinsip ini telah diunduh lebih dari dua juta kali dan isinya berkisar dari hal filosofis ("Sadarilah tak ada yang harus ditakuti dari kebenaran") hingga yang praktis ("Ketahuilah bahwa perubahan perilaku biasanya memerlukan penguatan terus-menerus selama 18 bulan"). Pegawai baru diangkat berdasar penilaian pada seberapa cocok mereka dengan cara-cara beroperasi sebagaimana yang digariskan dalam prinsip-prinsip tersebut. Mereka dilatih dalam sebuah *boot camp* intensif mirip militer. Di sana mereka diminta untuk merenungkan dan mendiskusikan prinsip-prinsip tersebut,

---

mempertahankan modelnya. Secara keseluruhan, pengubahan model menghasilkan dampak negatif lebih banyak daripada mengganti pendirinya. Namun, ada kekurangannya: efek negatif perubahan paling banyak diungkapkan terjadi pada perusahaan model komitmen.

diletakkan dalam situasi yang penuh emosional untuk menerapkannya, dan dinilai seberapa baik mereka memasukkannya dalam perilaku mereka. Meskipun penuh perdebatan, Bridgewater adalah komunitas yang sangat kohesif dan terjalin kuat, sampai-sampai karyawan menyebutnya sebagai sebuah keluarga dan tak jarang tetap bekerja hingga puluhan tahun.

Bridgwater memiliki budaya komitmen yang kuat dalam industri keuangan yang mudah berubah ini, tetapi kinerjanya tak melemah hingga saat ini. Perusahaan ini selalu dipuji atas strategi-strategi investasi yang inovatif. Salah satunya adalah mengurangi risiko dengan menerapkan tingkat diversifikasi yang lebih besar daripada perusahaan investasi biasa. Pada musim semi 2007, Bridgewater mulai memperingatkan kliennya tentang krisis keuangan yang akan terjadi. Menurut *Barron's*, "Tak ada satu pun yang lebih baik persiapannya menghadapi jatuhnya pasar global."

Di dunia investasi, Anda hanya bisa mendapatkan uang jika Anda berpikir berbeda dari siapa pun. Bridgewater mencegah terjadinya *groupthink* dengan mengundang perbedaan pendapat dari setiap karyawan perusahaan. Ketika karyawan mengungkapkan pandangan independen dan tidak menyesuaikan diri dengan pendapat mayoritas, peluang pengambilan keputusan yang tak pernah terpikirkan orang dan mengenali tren keuangan yang tak disadari orang akan semakin besar. Karenanya mereka bisa bertindak tepat saat yang lain salah berbuat.

Tujuan saya bukanlah menganalisis keputusan-keputusan keuangan Bridgewater yang brilian, tetapi melihat lebih dalam pada budaya yang mendasarinya. Langkah ini dimulai dari miliarder pendiri Bridgewater, Ray Dalio. Meskipun dijuluki sebagai Steve Jobs-nya investasi, karyawan tak berkomunikasi dengannya bagai dengan orang yang spesial. Berikut adalah sebuah *e-mail* yang dikirim Jim, seorang penasihat klien, pada Dalio setelah sebuah rapat dengan seorang klien penting:

> *Ray—nilai kinerjamu "D-" hari ini .... Engkau melantur selama 50 menit ... Tampak jelas bagi kami bahwa engkau*

sama sekali tak mempersiapkan diri, karena tak mungkin engkau begitu kacau dari awal jika mempersiapkan diri. Kami sudah memberi tahu kepadamu bahwa prospek ini adalah prospek yang "harus jadi" ... hari ini begitu buruk ... kita tak boleh membiarkannya terjadi lagi.

Di perusahaan biasa, mengirim *e-mail* yang begitu kritis pada atasan bisa menjadi bunuh diri dalam karier. Namun, alih-alih membela diri, Dalio menjawabnya dengan meminta peserta rapat lain memberikan masukan jujur dan menilai dalam skala A sampai F. Kemudian, alih-alih menyembunyikan kekurangan Dalio atau menyerang pembuat *e-mail*, *co-CEO* Bridgwater menyalin rangkaian *e-mail* itu dan mengirim ke seantero perusahaan sehingga setiap orang dapat menarik pelajaran darinya.

Di banyak perusahaan, orang memberikan masukan negatif secara pribadi. Seperti saran Jack Handey dalam segmen "Deep Thoughts" di acara *Saturday Night Live*, sebelum Anda mengritik seseorang, Anda harus memahami apa yang ia lakukan. Dengan demikian, saat Anda mengritik, Anda sudah memahami apa yang ia lakukan.

"Di Bridgewater, pegawai diminta menyuarakan kepedulian dan kritik secara langsung. Jangan biarkan 'kesetiaan' menghalangi kebenaran dan keterbukaan," tulis Dalio dalam prinsipnya. "Tak seorang pun berhak menahan pendapat kritis tanpa mengungkapkan." Di organisasi biasa, orang dihukum karena menciptakan perbedaan. Di Bridgewater, penilaian dilakukan apakah seorang karyawan berpendapat atau tidak—dan bisa dipecat jika tak bisa mempertanyakan *status quo*.

Budaya kuat terbentuk ketika para karyawannya sangat berkomitmen pada nilai dan norma bersama, tetapi pengaruhnya tergantung dari bentuk nilai dan norma tersebut. Jika akan membangun budaya kuat, adalah keharusan menjadikan keragaman sebagai salah satu nilai intinya. Inilah yang membedakan budaya kuat Bridgewater dengan suatu kultus: Komitmen untuk mendukung perbedaan. Dalam perekrutan, Bridgewater tidak menilai kesesuaian

budaya dari kesamaan, tetapi menilai dari kontribusi budaya.[34] Dalio menginginkan orang yang akan berpikir bebas dan memperkaya budaya. Dengan menyuruh orang bertanggung jawab untuk berbeda, secara mendasar Dalio telah mengubah cara orang membuat keputusan.

Dalam suatu kultus, nilai-nilai menjadi dogma. Di Bridgewater, karyawan diharapkan mempertanyakan prinsip-prinsip itu sendiri. Selama pelatihan, ketika para karyawan mempelajari prinsip-prinsip tersebut, mereka selalu ditanya: Apakah kalian setuju? "Standar-standar kami telah diuji selama ini dan Anda harus menjalankannya, menolaknya, atau berusaha mencari yang lebih baik," jelas Zack Wieder, yang bekerja sama dengan Dalio menuliskan prinsip-prinsip tersebut.

Alih-alih menuruti orang yang paling senior atau tinggi statusnya seperti dalam kasus Polaroid, keputusan di Bridgewater ditentukan karena kualitasnya. Tujuannya adalah menciptakan meritokrasi gagasan, dan gagasan terbaiklah yang menang. Agar langsung mendapatkan gagasan terbaik, Anda membutuhkan transparansi radikal.

Nanti saya akan menguji beberapa prinsip Dalio, tetapi sebelumnya saya ingin menjelaskan senjata yang ia gunakan untuk memerangi *groupthink*.

Penentang Yang Anda Tahu

Setelah perdebatan Teluk Babi, Presiden Kennedy meminta Robert, saudaranya, untuk menentang pendapat mayoritas dan

[34] Jika Anda memilih karyawan yang sesuai dengan budaya Anda, maka Anda akan mendapatkan pendukung, bukan orang yang saling mempertanyakan pandangan masing-masing. "Kesesuaian budaya telah menjadi salah satu bentuk diskriminasi," demikian temuan sosiolog dari Northwestern University, Lauren Rivera. 'Kesesuaian budaya' sering menjadi kata pembenaran untuk merekrut orang yang sesuai dengan pengambil keputusan dan menolak orang yang tak sesuai." Di IDEO, sebuah perusahaan yang menciptakan *mouse* untuk Apple, para manajer menyingkirkan kesesuaian budaya dan lebih fokus pada calon potensial yang bisa meningkatkan budaya tersebut.

mempertimbangkan setiap gagasan. Saat Irving Janis menganalisis penyakit *groupthink*, salah satu obat utamanya adalah menunjuk seorang pendebat. Cara ini berawal pada 1587, saat Paus Sixtus V menetapkan sebuah proses baru untuk menyelidiki calon orang suci di Gereja Katholik Roma. Ia menunjuk seorang *promotor fidei*, atau promotor keyakinan, untuk menentang penetapan status itu dengan secara kritis menilai karakter calon dan menentang klaim keajaiban yang telah ditunjukkan calon. Sang promotor keyakinan berdebat melawan *advocatus Dei*, pendukung Tuhan, dan kemudian dikenal pendukung setan (*devil's advocate*). Setengah abad berikutnya, peran inilah yang dilakukan oleh kebanyakan pemimpin untuk menumbuhkan perbedaan: memasukkan orang untuk menentang mayoritas. Namun, Charlan Nemeth menunjukkan bahwa yang sedang kita lakukan ini salah.

Dalam sebuah eksperimen yang diilhami karya Nemeth, lebih dari 200 manajer bisnis dan pemerintahan di Jerman ditunjuk mewakili perusahaan untuk memindahkan produksinya di luar negeri. Mereka diberi pilihan antara kedua negara—katakanlah, Peru dan Kenya—dan setelah membaca beberapa informasi awal, mereka diminta memilih. Manajer yang memilih Peru digabungkan dengan dua orang lain yang memilih sama. Sebelum mengambil keputusan, mereka bisa membuka puluhan artikel yang memberikan informasi lebih rinci setiap negara. Setengah dari artikel tersebut merekomendasikan Peru dan setengah lagi merekomendasikan Kenya. Mereka tak diberi waktu cukup untuk membaca semua artikel.

Para manajer memilih membaca 26 persen artikel lebih banyak yang merekomendasikan Peru. Inilah yang disebut bias konfirmasi oleh psikolog: jika Anda sudah punya pilihan, maka Anda akan mencari informasi yang mendukungnya dan mengabaikan informasi yang menentangnya.

Namun, apakah bias pandangan itu akan berubah jika salah satu rekan sekelompok secara acak ditunjuk menjadi penentang? Perannya adalah mempertanyakan pilihan mayoritas pada Peru, menunjukkan kekurangannya, dan mempertanyakan asumsi kelompok tersebut.

Dengan keberadaan penentang, para manajer menjadi lebih seimbang: Mereka hanya membaca artikel pro-Peru 2 persen lebih banyak dibanding artikel pro-Kenya. Namun, akhirnya masukan penentang tak cukup untuk mengubah pikiran mereka. Para manager menyenangkan hati sang penentang dengan membaca artikel secara berimbang, tetapi keyakinan pada pilihan awal hanya turun 4 persen. Karena bias konfirmasi, mereka diyakinkan oleh argumen yang menguatkan pilihan, dan tak memperhatikan argumen penentang. Untuk memenangi pilihan kelompok, mereka perlu mempertimbangkan artikel-artikel yang menentang dibanding yang mendukung.

Jika penentang tak bisa berhasil, maka apa yang bisa?

Para peneliti membentuk kelompok lain dengan dua manajer yang memilih Peru. Untuk anggota ketiga, mereka memilih orang yang benar-benar memilih Kenya dan bukan menugaskan salah satu anggota sebagai penentang. Kelompok tersebut memilih artikel *yang melawan* 14 persen lebih banyak daripada artikel pendukung. Dan sekarang keyakinan mereka turun 15 persen dibanding pilihan awal.

Meski *meminta* seseorang menjadi penentang itu cara yang menarik, tetapi lebih manjur jika *mendapatkan* penentang sejati. Jika orang diminta berbeda pendapat, ia hanya berpura-pura. Cara ini menimbulkan dua masalah: ia tak berdebat sekuat tenaga atau terus-menerus dengan sudut pandang minoritas, dan anggota yang lain kurang menanggapinya dengan serius. "Berbeda pendapat hanya untuk sekadar berbeda takkan bermanfaat. 'Berpura-pura berbeda' juga tidak bermanfaat—contohnya dalam *role-playing*," jelas Nemeth. "Cara ini tak bermanfaat jika didorong pertimbangan lain, bukan untuk mencari kebenaran atau solusi terbaik. Namun, jika otentik, cara ini menstimulasi pemikiran; cara ini memperjelas dan memperkuat keyakinan."

Sebuah pepatah tua mengatakan: Kejujuran adalah rahasia kesuksesan. Begitu Anda bisa tampak jujur, Anda akan sukses. Pada kenyataannya, berpura-pura jujur tidaklah mudah. Agar peran penentang bisa efektif, ia harus benar-benar meyakini posisi yang ia wakili—dan kelompoknya juga harus percaya bahwa ia meyakininya. Dalam sebuah eksperimen yang dipimpin Nemeth, kelompok dengan

satu anggota penentang sejati menghasilkan 48 persen solusi lebih banyak daripada yang beranggota dengan peran penentang. Solusinya juga lebih berkualitas. Fakta ini terbukti tanpa memperhatikan apakah kelompok mengetahui bahwa penentang memegang pendapat mayoritas atau tak yakin apakah itu sesungguhnya pendapat pribadi. Meskipun pemeran penentang benar-benar meyakini pandangan minoritas, tetapi jika anggota lain akan meremehkannya diberi tahu bahwa itu hanya peran.[35] Jika orang meragukan pemeran penentang, maka penentang sejatilah yang membuat orang meragukan dirinya sendiri.

Meskipun kurang efektif, peran penentang ini adalah pilihan menarik karena tampak memberi perlindungan. Jika Anda menjadi minoritas, tak aman bagi Anda untuk menentang status quo dengan sungguh-sungguh. Jika Anda dapat mengklaim hanya berperan sebagai penentang, Anda merasa terlindung dari kritik atau permusuhan dari kelompok Anda. Namun, yang ditemukan Nemeth tidaklah demikian. Dibanding pemeran penentang, maka penentang sejati tak membuat anggota kelompok lebih marah dan menjadi lebih disukai (paling tidak ia punya prinsip).

Alih-alih menunjuk seseorang menjadi penentang, Bridgewater mencari yang sesungguhnya. Pada 2012, Ray Dalio memunculkan penentang sejati dengan mengirimkan jajak pendapat kepada semua orang di perusahaan. Ia meminta mereka untuk bertanggung jawab atas ungkapan pikiran mereka:

---

[35] Dengan mempertimbangkan bukti ini bahwa penentang sejatilah yang paling berhasil, saya menanyakan pandangan Nemeth tentang peran penentang Robert Kennedy dalam krisis rudal Kuba. "Saya kira peran Robert Kennedy di sana adalah untuk memastikan adanya proses mempertanyakan segala kemungkinan," jawabnya. "Yang ia kerjakan paling tidak membuat mereka melewati proses mempertimbangkan ulang posisi—paling tidak mempertahankannya. Saya masih tak menganggap efeknya sama dengan penentang otentik, tetapi yang pasti ini adalah peningkatan diibanding penilaian yang terburu-buru." Sepertinya posisi Robert Kennedy di antara peran penentang dengan perantara jujur (*honest broker*), istilah ilmuwan politik Harvard bernama Roger Porter: orang yang memandu kelompok melalui sebuah proses pengambilan keputusan yang efektif dengan menghadirkan pendapat-pendapat berbeda dan menilai kualitasnya.

> Dari orang-orang yang bekerja bersama Anda setiap hari, berapa persen yang akan Anda andalkan untuk angkat bicara dan berjuang menjelaskan sesuatu meskipun sulit?
> Apakah Anda orang semacam itu?
> Mari menguji keterbukaan Anda. Dari mereka yang bekerja bersama Anda, siapa yang tak berperan memperjuangkan kebenaran? (Beri tepat tiga jawaban)
> Apakah Anda sudah memberi tahu mereka? Jika belum, mengapa?

Dalio juga menulis permintaan terbuka agar karyawan memberikan umpan balik. Ketika umpan balik membanjir masuk, ternyata tindakan ini secara khusus memecah perusahaan yang memiliki konsensus kuat dalam prinsip. Sebagian karyawan berkeberatan memberikan nama-nama; sebagia lain menolaknya. Salah seorang karyawan berkata bahwa cara ini "sangat Nazi Jerman, berlawanan dengan gagasan meritokrasi." Yang lain berkomentar bahwa "jajak pendapat hari ini tak bisa diterima .... Jajak pendapat ini meminta saya memilih tiga orang ke dalam bentuk umpan balik sangat spesifik dan penuh emosi, dan mengerjakannya dalam format yang sangat impersonal."

Namun, karyawan lain memberikan reaksi sebaliknya: mereka merasa Bridgewater sedang menerapkan prinsip yang didukungnya. Jika ada yang tak mengungkapkan pikirannya, maka ia sedang mempertaruhkan inti budaya perusahaan. Ada yang menulis bahwa jajak pendapat ini "membuat saya merenung" dan "memicu pembicaraan—ada yang mengirim *e-mail* kepada saya memberi tahu bahwa ia akan mencantumkan nama saya dalam daftar orang yang tak memperjuangkan kebenaran—dan kami berdua cocok." Yang lain mengakui bahwa "mungkin inilah pekerjaan rumah tersulit dan paling berharga yang saya kerjakan dua tahun terakhir ini."

Dalio menyukai keragaman suara yang membuka peluang bagi kedua belah pihak untuk belajar. Alih-alih menunjuk seseorang sebagai penentang, Dalio benar-benar membuka wilayah perbedaan pendapat. Katanya, "Tragedi kemanusiaan terbesar bersumber dari

ketidakmampuan orang berbeda pendapat secara bijak untuk menemukan kebenaran." Melalui proses debat dengan pikiran terbuka, Dalio berharap karyawan mampu mendamaikan perbedaan mereka. Alih-alih mencapai konsensus karena sebagian terlalu percaya diri dan sebagian lain takut angkat bicara, para karyawan dapat mencapai pikiran yang sama dengan mempertarungkannya. Dalam istilah ahli futurisme, Paul Saffo, norma yang dipegang adalah memiliki "opini kuat, yang dipertahankan secara lemah."

Untuk menyatukan pandangan orang yang bertentangan mengenai jajak pendapat tersebut, Dalio mengadakan sebuah diskusi. Dalam upayanya menumbuhkan dialog yang seimbang, ia memilih tiga orang yang berpendapat sangat negatif dan tiga orang yang sangat antusias mendukung. Dalio menanyakan pandangan salah karyawan yang kritis tersebut. Karyawan tersebut mengungkapkan keprihatinannya tentang "terciptanya suatu budaya menuduh, yang terasa seperti aliran McCarthy." Karyawan lain sepakat dan berpendapat bahwa "menyebut nama terasa seperti buta-nada."

Seorang pemimpin membantah: "Saya rasa berbagi info seperti itu *bukanlah* buta-nada." Data jajak pendapat menunjukkan bahwa 40 persen karyawan tak mengungkapkan pikiran kritisnya tentang karyawan lain—sementara setiap karyawan ingin tahu pemikiran kritis karyawan lain. Perdebatan beberapa puluh karyawan dalam satu ruangan itu pun berlangsung lebih dari satu jam.

Sebagai pendiri perusahaan pengelola investasi, mengapa Dalio menghabiskan banyak waktu untuk perbincangan tentang menyebut nama? Jika para karyawan bisa sepakat untuk memastikan setiap orang angkat bicara, maka mereka tak perlu khawatir tentang *groupthink*. Dalio dapat meyakinkan diri bahwa setiap stafnya tak akan merasa tertekan saat mengangguk dan tersenyum ketika ia menyampaikan pendapatnya; seluruh timnya akan sangat transparan dalam mempertanyakan asumsinya tentang pasar, dan mereka akan bersikap sama dengan satu sama lain.[36] Keputusan akan dibuat

---

[36] Penghargaan pada transparansi tak berarti karyawan harus angkat bicara dalam segala hal. "Harus relevan dengan tujuannya," jelas salah seorang karya-

berdasarkan meritokrasi ide, bukan hierarki status maupun demokrasi.

Ketika semuanya sudah dibicarakan dan diselesaikan, 97 persen karyawan Bridgewater lebih mengkhawatirkan terlalu sedikitnya tanggung jawab daripada terlalu banyak. Dengan mengkhususkan waktu sejam lebih untuk memperdebatkan masalah tersebut, para karyawan mencapai konsensus bahwa mereka perlu saling mendorong menyatakan gagasan orisinalnya. Transparansi akan melindungi mereka dari *groupthink*, dan di sepanjang waktu membuat mereka mampu menghindari munculnya keputusan buruk. Dengan membangun budaya yang membuat setiap orang saling mendorong agar tak setuju, Dalio telah menciptakan cara jitu memerangi konformitas. Namun, jenis perbedaan pendapat yang ia cari berlawanan dengan yang diinginkan oleh kebanyakan pemimpin.

Mencari Penanda Sensitif

Jika Anda seorang pemimpin yang sedang bicara dengan bawahan, bagaimana cara Anda melengkapi kalimat berikut ini?

Jangan beri saya _____________;
beri saya____________.

Saya mendapatkan pertanyaan ini dari psikolog organisasi David Hofmann yang mengajukannya saat menjadi anggota komisi penyelidik meledak dan tumpahnya minyak Deepwater Horizon milik

---

wan. “Anda bisa berkata bahwa Anda tak menyukai celana jins-nya, tetapi Anda akan dikritik. Apa relevansinya?” Agar karyawan bisa bertanggung jawab untuk transparan, secara virtual seluruh rapat dan telepon di Bridgewater direkam. Jika Anda mengritik habis-habisan orang lain, ia berhak mendapat kesempatan mempelajari dari perspektif Anda. Ketika semua perkataan Anda direkam, Anda mungkin akan terbuka—dan jika tidak, mereka akan menemukan sebabnya. Sebagai karyawan Bridgewater, jika Anda bicara di balik punggung, Anda akan dijuluki musang berlendir. Jika Anda melakukannya lebih dari sekali, mungkin Anda harus berkemas keluar.

British Petroleum. Sejak itu saya melontarkan pertanyaan ini pada ribuan pimpinan di berbagai kelompok. Saya meminta mereka meneriakkan kalimat lengkapnya. Dalam satu suara, seolah sudah banyak berlatih sebelumnya, mereka menyatakan: "Jangan beri saya masalah; beri saya solusi."

Kalimat ini terdengar seolah filosofi bijak bagi para pemimpin. Kita tak ingin orang hanya mengeluh; ketika melihat ada yang salah, mereka juga harus berinisiatif memperbaikinya. Seperti saran peneliti manajemen Jeff Edwards, jika Anda ingin memberi tahu bahwa sang raja tak berbaju, sebaiknya Anda adalah penjahit yang bagus. Sebuah penelitian ekstensif menunjukkan bahwa pemimpin juga bereaksi jauh lebih positif ketika karyawan memberikan solusi dan tak sekadar mengungkap masalah.

Namun, ketika berhubungan dengan *groupthink*, ada sisi gelap usaha mendorong solusi. Hofmann adalah salah satu otoritas terkemuka di dunia dalam menciptakan budaya organisasi yang mendeteksi, memperbaiki, dan mencegah kesalahan. Setelah pesawat ulang-alik *Columbia* meledak saat kembali memasuki atmosfer pada 2003, penelitian Hofmann memungkinkan terjadinya penilaian dan pendokumentasian budaya keselamatan di NASA. Survei budaya ini diisi oleh setiap pegawai NASA dan telah mencapai 200 ribu pegawai pada lebih dari seribu perusahaan. Hofmann menemukan bahwa budaya yang terlalu berfokus pada solusi akan menjadi budaya advokasi dan melemahkan semangat pencarian. Jika Anda selalu mengharapkan jawaban siap pakai, Anda akan datang di rapat dengan diagnosis lengkap, dan melewatkan peluang belajar dari serangkaian perspektif luas lain. Sehari setelah pesawat *Columbia* terbang, sebuah "obyek misterius" tampak melayang dalam orbit. Jika dilakukan penyelidikan, tim mungkin akan menemukan bahwa obyek misterius tersebut telah melubangi sayap kiri dan bisa diperbaiki sebelum gas panas akhirnya masuk ke pesawat.

Advokasi cocok jika Anda ditunjuk menjadi juri dalam ruang pengadilan Amerika Serikat. Karena ke-12 anggota juri mendengarkan seluruh kesaksian, mereka bisa berdebat untuk memutuskan apakah terdakwa bersalah atau tidak. Namun, kehidupan organisasi

tidaklah seperti pengadilan, Hofmann menegaskan. Lebih mirip dalam dua belas jam pengadilan, setiap juri hanya mendengarkan satu jam kesaksian dan tak ada dua juri yang mendengarkan kesaksian pada jam yang sama. Saat setiap anggota kelompok memiliki informasi yang berbeda, perlu penyelidikan sebelum advokasi—artinya Anda harus mengungkapkan permasalahannya sebelum mencari solusi. Untuk memastikan bahwa persoalan tersebut terungkap, pemimpin membutuhkan mekanisme yang mampu memperlihatkan orang-orang yang tak sepakat.

Pada 2007, kepala operasi SDM Google, Lazlo Beck, memutuskan memindahkan penilaian kinerja tahunan dari bulan Desember ke bulan Maret untuk menghindari benturan dengan hari libur. Timnya menjalankan gagasan ini dengan puluhan karyawan dan memutuskan mengumumkan perubahan ini pada hari Jumat. Pada Selasa sore, Bock mengirim *e-mail* pada para manajer dengan petikan mengenai informasi tersebut, hanya untuk menghadapi banjir penolakan yang kuat. Setelah menjawab ratusan *e-mail* dan empat puluh panggilan telepon dari jam enam sore sampai tengah malam, Bock bisa diyakinkan agar menggeser jadwal penilaian ke bulan Oktober. Sebelum mendapat masukan tersebut, timnya telah terperangkap dalam *groupthink*, sehingga hanya mendapat dukungan dari orang-orang yang berpikiran sama. "Pengalaman ini menekankan pentingnya bukan hanya mendengarkan orang-orang kita, tetapi juga perlunya saluran berpendapat yang pantas sebelum mengambil keputusan," tulis Bock dalam *Work Rules!*

Untuk memastikan penolak otentik bisa menyuarakan sudut pandangnya dengan lebih dini, tim Bock menciptakan tim "Burung Kenari"—sekelompok insinyur tepercaya di seantero perusahaan yang mewakili sudut pandang beragam, dan memiliki reputasi sebagai orang yang sensitif pada kondisi yang tak nyaman dan berani mengungkapkan pikiran. Mereka memilih nama kelompok tersebut dari pemanfaatan burung kenari untuk mendeteksi gas beracun di tambang batubara di abad ke-19. Sebelum tim operasi SDM Google mengenalkan perubahan kebijakan besar, mereka sering menyampaikannya pada tim Burung Kenari untuk mendapat umpan balik

kritis. Mereka sebagian adalah dewan penasihat, sebagian kelompok fokus, dan mereka menjadi penjaga berharga yang memastikan suara para Googler didengar. Dengan bekerja sama lebih dulu dengan mereka, salah satu anggota tim Block menjelaskan, "Pengeluh terbesar kami menjadi pendukung terkuat kami."

Polaroid tidak pernah melibatkan burung kenari secara sistematis dalam menyelesaikan masalah. Sebaliknya, Bridgwater dirancang menjadi perusahaan burung kenari. Dalam perbincangan pertama saya tentang perusahaan ini, seorang bekas pegawai junior menceritakan bahwa secara informal ia dikenal sebagai burung kenari tambang batubara. Saya menduga status ini menghambat kariernya, tetapi ternyata status ini disoroti sebagai kekuatan utama dalam penilaian kinerja dan mendapatkan kredibilitas dari manajemen senior sebagai pelopor budaya.

Ray Dalio tak menginginkan karyawan memberi solusi; ia mengharap mereka membawakan masalah. Salah satu penemuan pertama Dalio adalah log masalah; database terbuka bagi setiap pegawai untuk menandai setiap masalah yang ditemui dan menilai tingkat keparahannya. Menjadikan suatu masalah diketahui adalah setengah pertempuran melawan *groupthink*; setengah lainnya adalah mendengarkan pendapat yang tepat mengenai cara memecahkan masalahnya. Prosedur Bridgewater untuk kegiatan terakhir adalah mengumpulkan sekelompok orang yang layak untuk mendiagnosis permasalahan, berbagi pemikiran, dan menjajagi penyebab dan alternatif solusi.

Meskipun pendapat setiap orang diterima, tetapi tidak dinilai semuanya sama. Bridgewater bukanlah demokrasi. Voting menguntungkan mayoritas; meski pihak minoritas mungkin memiliki pendapat yang lebih baik. "Pengambilan keputusan demokratis—satu kepala satu suara—adalah kebodohan," jelas Dalio, "Karena tingkat kepercayaan orang tidaklah sama."[37]

---

[37] Kurang bermanfaatnya voting demokratis sebagai sebuah proses pengambilan keputusan telah tampak jelas sejak kegagalan Teluk Babi, saat pengambilan suara yang dilakukan Presiden Kennedy membungkam para penolak. Belajar dari pengalaman, Kennedy berusaha memasukkan pendapat-pendapat berbeda

Di Bridgewater, setiap pegawai memiliki nilai tingkat kepercayaan dalam serangkaian dimensi. Dalam olahraga, statistik catatan kinerja setiap pemain adalah informasi terbuka. Dalam bisbol, sebelum menarik seorang pemain, Anda dapat membaca rata-rata pukulan, *home run*, dan *steal*; menilai kekuatan dan kelemahannya; dan langsung menyesuaikannya. Dalio ingin melakukan hal yang sama di Bridgewater; sehingga ia membuat kartu bisbol yang menampilkan statistik kinerja setiap pegawai dan dapat dilihat setiap orang dalam perusahaan. Jika Anda akan berinteraksi dengan beberapa rekan Bridgewater untuk pertama kalinya, Anda dapat melihat jejak rekam mereka dalam 77 dimensi berbeda pada nilai-nilai, keahlian, kemampuan di wilayah berpikir tingkat-tinggi, berpikir praktis, menjaga standar tinggi, keteguhan, berpikiran terbuka, tetapi tegas, organisasi dan kelayakan.

Selama putaran penilaian reguler, para pegawai saling menilai dalam berbagai hal seperti integritas, keberanian, kejujuran, mengerjakan tugas yang sulit, tidak mentoleransi masalah, berani menyatakan hal sensitif, berusaha sejalan, dan meminta orang untuk bertanggung jawab. Di antara setiap putaran, pegawai dapat memberikan umpan balik secara langsung dan terbuka pada siapa pun dalam perusahaan. Kapan pun pegawai dapat mengirimkan hasil pengamatan—mereka menilai rekan, pimpinan, atau bawahan pada

---

yang lebih banyak dalam krisis rudal Kuba. Untuk mencegah komisi condong pada pilihan yang menyenangkan dirinya demi alasan politis, ia memulai dengan membatasi peran dirinya sendiri dalam proses pengambilan keputusan. Ini memaksa komisi membuat penilaian yang lebih seimbang pada kemungkinan-kemungkinan yang lebih luas. Seperti temuan psikolog Andreas Mojzisch dan Stefan Schulz-Hardt, "mengetahui preferensi pihak lain menurunkan kualitas keputusan kelompok." Berikutnya, alih-alih mendiskusikan alternatif satu per satu, mereka membandingkan dan membenturkan setiap alternatif. Bukti menunjukkan bahwa ketika kelompok mempertimbangkan pilihan satu per satu, preferensi mayoritas bisa muncul terlalu cepat. Lebih baik membuat urutan pilihan tersebut, karena membandingkan pilihan ketiga dan keempat mungkin memunculkan informasi yang mengubah seluruh keputusan. Psikolog Andrea Hollingshead menemukan bahwa ketika kelompok diminta merangking urutan alternatif dan tidak memilih alternatif terbaik, kemungkinan besar mereka mempertimbangkan setiap pilihan, berbagi informasi mengenai pilihan yang tak populer, dan menghasilkan keputusan yang bagus.

metriks tersebut dan memberi penjelasan singkat atas hal yang diamati. Kartu bisbol menciptakan sebuah "gambar *pointilist*" setiap pegawai, mengumpulkan seluruh siklus penilaian, dan menggabungkan berbagai penilaian yang dilakukan pegawai. Tampilan kartu berubah tiap waktu, menunjukkan siapa yang paling sesuai pada setiap posisi, dan menandai bagian-bagian untuk "dipercayakan" dan "diawasi" dengan lampu hijau dan merah.

Pendapat yang Anda sampaikan diberi bobot oleh apakah Anda sudah dapat dipercaya pada dimensi tersebut. Tingkat kepercayaan pada Anda adalah peluang Anda benar saat itu, dan didasarkan pada penilaian, penalaran, dan perilaku di masa lalu. Ketika menyajikan pandangan, Anda diharap mempertimbangkan tingkat kepercayaan Anda sendiri dengan menyampaikan tingkat keyakinan Anda. Jika Anda ragu dan tidak dikenal sebagai orang yang dapat dipercaya di bidang tersebut, Anda tak boleh langsung berpendapat. Seharusnya Anda mengajukan pertanyaan agar Anda bisa belajar. Jika Anda mengungkapkan pendapat yang sangat kuat, maka Anda harus jujur tentangnya—tetapi ketahuilah bahwa rekan Anda akan mempertanyakan kualitas penalaran Anda. Meskipun demikian, Anda harus asertif dan sekaligus berpikiran terbuka. Seperti saran ahli manajemen Karl Weick, "Bicaralah seolah Anda benar dan dengarlah seolah Anda salah."

Bila Prinsip-Prinsip Berbenturan

Namun, bagaimana bila orang-orang tepercaya saling tak sepakat? Pada musim panas 2014, Bridgewater mengadakan survei anonim untuk mengetahui penolakan yang tak disuarakan. Ketika co-CEO Greg Jensen memimpin rapat besar untuk mendiskusikan hasil survei, seorang karyawan, "Ashley," berpendapat bahwa sebagian orang salah menafsirkan prinsip-prinsip Bridgewater. Greg bertanya apakah Ashley mengoreksinya saat itu terjadi, dan Ashley menyebutkan bahwa ia baru-baru saja meminta bantuan orang lain untuk itu.

Ashley menjadi contoh salah satu prinsip Bridgewater dengan mengutarakan pendapat. Namun, bukannya menanggapi substansi

komentar Ashley, Greg menegur karena melanggar prinsip Bridgewater lain yang menekankan pentingnya memahami perbedaan antara hutan dan pohon serta cara melewati keduanya. Greg menginginkan perpaduan dari cara Ashley menangani situasi semacam itu secara umum, bukan pendapatnya pada kasus khusus.

Salah satu manajer senior, Trina Soske, merasa Greg membuat keputusan kepemimpinan yang buruk. Meskipun Greg mencoba mematuhi sebuah prinsip Bridgewater, Trina prihatin bahwa Ashley —dan yang lain—mungkin akan enggan berbicara lagi nantinya. Karena status Greg lebih tinggi, seorang manajer seperti Trina pada kebanyakan organisasi akan berdiam diri dan menganggap Greg payah. Namun, Trina menuliskan umpan balik secara jujur dan terbuka pada seisi perusahaan. Ia memuji Ashley karena memiliki keberanian dan integritas untuk angkat bicara, dan memperingatkan Greg bahwa tanggapannya tersebut "memberi tanda yang benar-benar berlawanan dengan yang seharusnya Anda contohkan sebagai CEO."

Di organisasi biasa, pendapat Greg sebagai pemimpin senior akan menang atas pendapat Trina dan karier Trina mungkin akan terancam karena mengritik. Namun, di Bridgewater takkan ada hukuman untuk Trina. Penyelesaian masalah bukan berdasarkan otoritas, senioritas, mayoritas, atau siapa yang paling keras atau kuat bicara. Penyelesaian dimulai dengan debat melalui e-mail: Greg tak sepakat dengan pandangan Trina karena ia merasa berbicara terbuka dan langsung; lagi pula prinsip ketiga menyatakan tak seorang pun berhak menahan pendapat kritis tanpa mengungkapkannya. Namun, Trina mendengar dua orang berbeda mengritik sikap Greg dalam pembicaraan informal. "Dampak melemahkannya akan lebih besar daripada yang tak Anda lihat atau dengarkan," tulis Trina pada Greg. Ia khawatir sikap Greg akan memicu *groupthink* yang menyebabkan orang memilih diam daripada menentang pimpinan. Greg bersikukuh: Dengan membiarkan orang berbicara di belakang, Trina telah gagal membuat orang bertanggung jawab untuk mengonfrontasi pendapat kritis mereka dengannya. Trina telah membiarkan mereka melanggar salah satu prinsip Bridgewater dengan bertindak seperti "musang yang licik."

Kita sangat jarang melihat seorang pemimpin senior membuka perdebatan seperti ini, tetapi lebih tak biasa lagi apa yang dilakukan Greg. "Saya ragu kita akan bisa menyelesaikan masalah ini sendiri," tulisnya pada Trina, dan mengirimkannya juga sekelompok orang yang telah menjadi pemimpin yang dapat dipercaya. Dalio menjelaskan, "Seperti menyepakati adanya hakim atau mediator." Dengan menyampaikan ketidaksepahaman ini pada mereka, Greg memungkinkan gagasan meritokrasi menentukan siapa yang benar.

Alih-alih menyerahkan penyelesaian masalah ini pada komite manajemen, Dalio malah meminta Greg dan Trina bekerja sama untuk mengubah konflik mereka menjadi sebuah kasus bersama bagi seisi Bridgewater. Selain menjadikan perdebatan mereka transparan, cara ini juga memaksa mereka saling mendalami perspektif masing-masing dan tidak sekadar membela diri. Ketika kasus ini selesai, Greg dan Trisna mengajukan pertanyaan-pertanyaan pada seisi perusahaan untuk melanjutkan proses pendalaman.

Beberapa bulan setelah pertama kalinya muncul, masalah tersebut masih didiskusikan dan tim analitis mempersiapkan data reaksi para pegawai. Namun, "menyelesaikan masalah itu sendiri dalam beberapa hal menjadi kurang penting dibanding memahami cara menyelesaikan masalah sejenis dan menyepakatinya di masa depan," jelas Zack Wielder. "Tak seorang pun (termasuk CEO) yang memonopoli kebenaran."

Saya tak henti bertanya-tanya: Jika para pimpinan Polaroid menyebut orang-orang yang berbicara di belakang Edwin Land tentang masalah kamera video instan dengan musang licik, apakah perusahaan ini masih akan bertahan sekarang? Andai budaya NASA mengizinkan perbedaan pendapat secara terbuka, apakah ke-7 astronot *Columbia* masih hidup hingga sekarang?

Bahkan jikalau organisasi Anda belum menggunakan sistem umpan balik kritis ke atas, mengadakan saat-saat terbuka bagi pimpinan mungkin bisa menjadi cara efektif untuk mulai mengubah budaya organisasi. Di perusahaan piranti lunak Index Group, CEO Tim Gerrity meminta konsultan menyampaikan kesalahan yang ia lakukan di depan sekitar seratus orang staf. Dengan menjadi teladan

dalam menerima umpan balik, seluruh karyawan perusahaan menjadi lebih mau menyanggah dirinya—dan antar mereka sendiri. Saya telah belajar menerapkannya di ruang kelas. Saya mengumpulkan umpan balik anonim dari para mahasiswa setelah bulan pertama, dan memusatkan perhatian pada kritik membangun dan saran perbaikan. Kemudian, saya mengirimkan *e-mail* berisi seluruh masukan tersebut pada seisi kelas. Pada pertemuan selanjutnya, saya menyimpulkan hal-hal yang saya anggap sebagai saran kunci, meminta masukan kembali atas tafsiran saya tersebut, dan menawarkan perubahan untuk menyelesaikan masalah tersebut. Para mahasiswa sering melaporkan bahwa dialog semacam ini membuat mereka lebih nyaman menjadi peserta aktif untuk meningkatkan perkuliahan.

Bukan hanya keterbukaan Dalio yang membuat orang nyaman saat menyanggah pemimpin senior. Namun, bahwa pegawai didorong mempertanyakan prinsip-prinsip sejak awal saat pelatihanlah yang juga mendukung. Alih-alih menunggu pegawai menjadi berpengalaman, Bridgewater menunjukkan bahwa kita dapat mendorong orisinalitas sejak hari pertama. Di kebanyakan organisasi, masa sosialisasi berlangsung pasif, kita sibuk belajar cara menyelesaikan tugas dan mengakrabkan diri dengan budaya yang berlaku. Saat kita sudah cukup informasi, pekerjaan sudah bertimbun dan mulai memandang dunia dengan cara pandang perusahaan. Masa-masa awal adalah saat yang tepat bagi karyawan memusatkan perhatian pada peluang-peluang untuk memperbaiki budaya.

Beberapa tahun yang lalu, saya dipekerjakan oleh Goldman Sach untuk mengidentifikasi langkah-langkah untuk menarik dan mempertahankan analis dan wakil perbankan investasi yang berbakat dengan memperbolehkan mereka memperbaiki lingkungan kerjanya. Salah satu inisiatif yang kami kenalkan adalah wawancara masuk kerja. Tidak sekadar meminta gagasan dari pegawai yang akan keluar, manajer mengadakan rapat untuk mengetahui gagasan pegawai baru saat pertama kali masuk. Lebih mudah membangun hubungan dengan pintu terbuka daripada memaksa membuka pintu yang sudah dibanting tertutup.

Saat Penentuan

Saya penasaran ingin mengetahui apakah Ray Dalio seperti Edwin Land. Apakah ia terlalu terpaku pada model cetak birunya sendiri? Bagaimana cara ia menangani tantangan pada prinsipnya? Saya sudah cukup mendalami Bridgewater dan menyusun beberapa pendapat kritis saya sendiri. Dalam usahanya mendapatkan penyanggah dan melaksanakan proses penyelidikan menyeluruh sebelum menjalankan advokasi, perusahaan ini sangat bagus dalam mencegah *groupthink*. Namun, ini tidak berarti mereka telah sempurna.

Tak lama kemudian, saya sudah bersama Dalio duduk di meja dapur di apartemennya. Dulu saya enggan mengungkapkan pikiran saya. Saya tak pernah menikmati konflik. Namun, masa-masa saya meneliti Bridgewater telah mulai mengubah saya: Saya menjadi lebih lugas memberikan umpan balik kritis. Dan siapa lagi yang lebih baik untuk disanggah selain nenek moyangnya transparansi radikal? Saya mulai meyakini bahwa tak seorang pun berhak menahan pendapat kritis dan tak menyuarakannya, jelas saya pada Dalio, dan karena itulah yang dihargai dalam budaya mereka, saya akan berterus-terang. "Saya takkan marah," jawabnya untuk memberi lampu hijau agar saya melanjutkan.

Saya memulai, seandainya saya yang menjalankan, prinsip-prinsip Bridgewater akan diurutkan dalam sebuah hierarki dari yang terpenting hingga paling tak penting. Perbedaan pendapat antara Greg dan Trina berpusat pada dua prinsip berbeda: terbuka menerima pendapat kritis dan mendorong orang lain terbuka berpendapat kritis. Kedua prinsip itu ada dalam daftar tanpa ada informasi mana yang lebih penting. Setelah melakukan penelitian tentang nilai-nilai selama lebih dari empat puluh tahun, psikolog Shalom Schwartz menemukan bahwa tujuan nilai-nilai tersebut adalah membantu orang memilih di antara pilihan-pilihan yang berseberangan. Schwartz menjelaskan, "Tingkat kepentingan relatif antar berbagai nilai akan memandu tindakan."

Saya menunjukkan pada Dalio bahwa ketika organisasi gagal menentukan prioritas pada prinsip-prinsip, kinerjanya akan terkena

dampak. Dalam studi terhadap lebih dari seratus teater profesional oleh peneliti Zannie Voss, Dan Cable, dan Glenn Voss, para pimpinan diminta membuat peringkat pentingnya lima nilai: ekspresi artistik (drama yang inovatif), menghibur (kepuasan penonton), manfaat yang diberikan pada masyarakat (menyediakan akses, memberi nasihat, dan pendidikan), pencapaian (dikenal karena kehebatan-nya), dan kinerja keuangan (kelangsungan fiskal). Semakin tak sepa-ham pemimpin teater atas nilai yang penting, pendapatan tiket dan pemasukan bersihnya semakin rendah. Tak masalah apa pun prinsip-nya, selama para pimpinannya sepakat dengan tingkat kepentingan-nya.

Saya menambahkan bahwa penetapan tingkat kepentingan relatif ini sangat dibutuhkan ketika organisasi memiliki sejumlah besar prinsip. Dalam sebuah studi terhadap lebih dari 150 rumah sakit yang dilakukan oleh profesor Wharton bernama Drew Carton, visi menarik itu diperlukan, tetapi tak cukup untuk menghasilkan kinerja kesehatan dan keuangan yang kuat. Semakin suatu rumah sakit menekankan prinsip inti, bantuan visi yang gamblang semakin se-dikit. Bila rumah sakit memiliki lebih dari empat nilai inti, misi yang jelas tak lagi memberikan manfaat untuk mengurangi pendaftaran kembali kasus serangan jantung atau menaikkan tingkat pengem-balian terhadap aset. Semakin banyak prinsip yang dimiliki, semakin besar kemungkinan titik berat karyawan pada nilai-nilai yang ber-lainan atau perbedaan penafsiran atas nilai yang sama. Jika hal ini terbukti pada perusahaan dengan lima sampai sepuluh prinsip, bukankah akan menjadi masalah yang lebih besar bagi perusahaan dengan dua ratus prinsip atau lebih?

"Saya sependapat dengan Anda," kata Dalio. "Saya bisa me-ngetahui bahwa mungkin saya belum cukup jelas bahwa ada hierarki, karena 200 prinsip ini tidak semuanya sama. Suatu prinsip hanya berupa jenis kejadian yang terjadi berulang kali dan cara mengatasi-nya. Kehidupan berisi miliaran kejadian ini, dan jika Anda bisa me-nyimpulkannya menjadi 250 kejadian, maka Anda bisa membuat hubungan, 'Oh, ini adalah salah satu dari kejadian itu.'"

Sebuah ide langsung muncul di benak saya: Kita punya banyak kategori untuk menjelaskan kepribadian seeorang, tetapi kerangka kerja untuk menjelaskan kepribadian kejadian baru sedikit. Sekarang saya melihat pentingnya sejumlah besar prinsip ini, tetapi saya masih ingin tahu mana yang paling penting.

Beberapa tahun sebelumnya, Dalio ditanya apakah impian pribadinya adalah setiap orang hidup dengan prinsip-prinsip itu. "Tidak. Tidak, tidak, tidak, tidak, tidak. Tentu saja tidak. Tidak," jawabnya dengan sungguh-sungguh. "Bukan itu impian saya ... prinsip nomor satu adalah Anda harus berpikir bagi Anda sendiri."

Bebasnya pencarian kebenaran berada di puncak hierarki prinsip, tetapi saya ingin melihat Dalio membuat peringkat prinsip-prinsip lebih jauh lagi. Apakah lebih penting bagi pemimpin menyampaikan pendapat kritis secara terbuka daripada menyensor secara pribadi ketika berisiko mengendurkan semangat bawahan untuk bicara? "Saya perlu lebih jelas tentang hal itu," Dalio mengakui. Saya merasa khawatir telah menyerangnya, tetapi ia menyeringai. "Hanya itu?" tanyanya. "Cuma itu andalan Anda?"

Masukan saya yang lain lebih sulit disampaikan karena langsung menusuk pada jantung gagasan meritokrasi yang menyatakan orang harus berjuang demi kebenaran dan mencari kebenaran. Namun, metode Bridgewater dalam memutuskan secara resmi gagasan mana yang menang tak memenuhi standar ketelitian saya. Cara biasa Dalio menyelesaikan masalah seperti perbedaan pendapat antara Greg dan Trina adalah memunculkan tiga orang tepercaya dari masing-masing pihak, meminta mereka berdiskusi dan berdebat sampai menemukan kata sepakat. Namun, cara ini membuat keputusan tergantung pada pendapat subyektif yang jelas-jelas cacat sebagai sebuah bukti. Tingkat kepercayaan didasarkan pada hasil tes, penilaian kinerja, dan penilaian lain, tetapi komponen utamanya adalah penilaian orang lain. Seperti yang diterangkan oleh salah satu pegawai Bridgewater pada saya, "Anda mendapatkan tingkat kepercayaan dari orang tepercaya yang menyatakan Anda bisa dipercaya."

Berabad tahun setelah Gereja Katholik Roma menunjuk *promotor fidei* untuk berdebat melawan *advocatus Dei*, kemanusiaan telah mengembangkan suatu perangkat yang lebih manjur dibanding perdebatan untuk menghasilkan kesepakatan. Perangkat tersebut adalah ilmu pengetahuan. Saya menyampaikan pada Dalio bahwa di bidang kedokteran ada kesepakatan umum antar ahli bahwa kualitas bukti dapat dikelompokkan dalam suatu skala kekuatan dari satu sampai enam. Standar emas adalah serangkaian percobaan terkendali yang acak dengan hasil obyektif. Bukti yang kurang teliti adalah: "Pendapat otoritas atau komite ahli yang terhormat." Standar yang sama adalah bagian dari satu bidang yang sedang tumbuh yaitu manajemen berbasis-bukti dan analisis SDM. Di sini manajer didorong untuk merancang eksperimen dan mengumpulkan data, bukan sekadar mengandalkan logika, pengalaman, intuisi, dan perbincangan.

Jika saya menjalankan Bridgewater, saya akan menyelesaikan debat Greg dan Trisna dengan melakukan eksperimen kecil. Dalam berbagai rapat, secara acak orang akan diminta berbicara. Dalam beberapa kasus, pemimpin akan mengritik isi yang disampaikan pembicara, seperti yang dilakukan Greg pada Ashley; di kasus lain, mereka akan mendukung keberanian pembicara; seperti yang diinginkan Trina pada Greg; dan sisanya, mereka melakukan keduanya atau tak satu pun sama sekali. Kemudian saya akan menelusuri seberapa sering dan berani peserta rapat menyuarakan masalah mereka pada rapat berikutnya. Cara ini mungkin sulit dilaksanakan, tetapi paling tidak saya akan mengukur apakah orang yang menyaksikan Greg mengkritik Ashley—atau bereaksi negatif—akan lebih sedikit bicara.

Kali ini Dalio tak sepakat. "Mungkin saya salah," katanya melunak. Namun, ia menjelaskan bahwa memilih format debat antar orang tepercaya karena itulah cara tercepat mendapatkan jawaban yang benar dan memungkinkan mereka mempelajari penalaran masing-masing. Ia telah mengujikan berbagai praktek budaya di Bridgewater bertahun-tahun. Meskipun pengujian itu bukanlah eksperimen terkendali, ia merasa sudah cukup mengetahui hingga bisa merasa mana yang akan berhasil. Ia meyakini bahwa perbedaan pendapat

bijak antar ahli akan menciptakan pasaran gagasan yang efisien, di mana yang terbaik akan muncul. Di masalah ini kami sepakat untuk tidak sepakat. Dalio lebih meyakini pendapat tiga ahli daripada saya.

Bagi saya, sebuah tes kritis bisa berupa menugaskan beberapa unit untuk mengandalkan debat berdasar tingkat kepercayaan dan unit lain menjalankan eksperimen. Kemudian, kita akan melihat unit mana yang menghasilkan keputusan yang lebih baik. Kemudian, setiap unit mencoba metode yang sebaliknya dan menganalisis hasilnya lagi. Sebagai ilmuwan sosial saya menduga bahwa rata-rata kelompok yang membuat keputusan berdasar eksperimen akan lebih baik daripada kelompok yang dipandu oleh hasil debat para ahli. Namun, hanya data yang bisa membuktikan.

Movers and Shapers

Yang bisa dipuji dari Dalio, ia melakukan investigasi secara pribadi. Tertarik untuk memahami orang-orang yang membentuk dunia dan ingin mengetahui kesamaan di antara mereka, ia telah mewawancarai banyak tokoh paling orisinal di masa kini dan mempelajari tokoh-tokoh sejarah seperti Benjamin Franklin, Albert Einstein, hingga Steve Jobs. Tentu saja mereka semua berkeinginan kuat dan imajinatif, tetapi saya tergelitik dengan tiga kualitas lain dalam daftar Dalio. "Pembentuk (*Shapers*)" adalah pemikir independen: ingin tahu, tak mau mengikuti norma, dan pemberontak. Mereka menerapkan kejujuran secara brutal dan tanpa hierarki. Mereka bertindak menantang risiko karena perasaan takut tak berhasil melebihi takut gagalnya.

Dalio sendiri cocok dengan deskripsi ini dan hambatan yang dihadapinya sekarang adalah mencari pembentuk lain yang bisa melakukan perannya. Jika gagal, mungkin Bridgewater akan lenyap seperti foto instan Polaroid. Namun, Dalio tahu bahwa mencegah *groupthink* itu lebih dari sekadar visi pemimpin tunggal. Pembentuk terbesar tak pernah berhenti mengenalkan orisinalitas pada dunia. Mereka menciptakan budaya yang membebaskan orisinalitas orang lain.[]

8

MENGUSIK KETENANGAN DAN MENJAGANYA TETAP STABIL

Mengelola Kegelisahan, Apatisme, Ambivalensi, dan Kemarahan

"Saya belajar bahwa keberanian itu
bukanlah tiadanya rasa takut, tetapi mengatasinya …
Pemberani bukanlah yang tak merasa takut,
tetapi ia yang menaklukkan rasa takut itu."

–Nelson Mandela

PADA 2007, seorang pengacara bernama Lewis Pugh terjun ke Laut Artika dengan mengenakan baju renang Speedo, topi renang, dan kacamata renang saja. Es telah mencair hingga perairan sudah tidak membeku lagi. Ia berencana menjadi orang pertama yang mampu bertahan saat berenang jarak jauh melintasi Kutub Utara. Pugh lahir di Inggris dan pernah tinggal di Afrika Selatan. Ia pernah bertugas di British Special Air Service dan pernah menjadi ahli hukum maritim sebelum menjadi perenang air dingin terbaik di dunia. Dua tahun sebelumnya ia telah memecahkan rekor dunia berenang jarak jauh di lautan dingin paling utara. Kemudian pada saat yang sama ia memecahkan rekor berenang paling selatan dengan meloncat dari gunung es serta berenang sejauh satu kilometer penuh di Antartika.

Pugh yang dijuluki manusia beruang kutub ini mampu mencapai kondisi yang belum pernah tercatat pada manusia lain: suhu tubuhnya berkisar dari 37°C-38.3°C. Ilmuwan olahraganya memberi istilah pada kondisi ini sebagai "thermogenesis antisipatif", yang ternyata hasil dari pengkondisian Pavlovian selama puluhan tahun: saat menceburkan ke air yang sangat dingin, tubuhnya otomatis mempersiapkan diri. Pugh menyebutnya sebagai seni menghangatkan-diri. Tidak seperti atlet kelas dunia lain, ia tidak menganggap misinya hanya menjadi yang terbaik di dunia atau membuktikan hal-hal yang bisa dilakukan. Ia adalah seorang advokat samudera, pendukung lingkungan yang berenang untuk membangkitkan kepedulian pada perubahan iklim.

Para penumpang *Titanic* meninggal karena terendam dalam air bersuhu 5°C. Ketika Pugh berenang di Antartika, suhu air mencapai titik beku 0°C. Di Kutub Utara ia menghadapi keadaan yang lebih

mematikan: -1,6°C. Setelah tercebur ke dalam air sedingin itu, seorang penjelajah Inggris kehilangan jari-jarinya akibat *frostbite* hanya dalam waktu tiga menit; tim Pugh memperkirakan waktu yang dibutuhkan untuk berenang hampir dua puluh menit. Dua hari sebelumnya, Pugh berendam selama lima menit dalam latihan dan setelah itu ia tak bisa merasakan seluruh lengan kiri dan sebagian jari-jari tangan kanannya. Sel-sel jarinya terpecah dan ia mengalami hiperventilasi.[38]

Alih-alih kesuksesan, Pugh malah mulai membayangkan kegagalan. *Kedalaman takkan membuatku takut, tetapi kali ini lain,* pikirnya. Jika ia gagal maka ia akan mati dan tubuhnya akan tenggelam ke dasar Artika sedalam empat kilometer. Lumpuh oleh ketakutan, ia mulai ragu akan kemungkinan ia bertahan. Tidakkah lebih baik ia memikirkan skenario terbaik?

Bab ini menyajikan drama emosional yang terjadi saat melawan arus. Dalam penelitian saya di sebuah perusahaan kesehatan, saya menguji tingkat pengetahuan karyawan tentang strategi mengelola emosi yang efektif. Caranya dengan membandingkan respons mereka dengan penilaian ahli dalam hal seberapa baik mengatasi situasi menantang secara emosional seperti diturunkan jabatan, gugup sebelum presentasi, disalahkan, dan menerima hasil kerja buruk rekan sekerja. Karyawan yang meraih nilai tinggi dalam tes pengaturan emosi lebih sering menyampaikan ide dan saran yang menentang status quo. Manajer mereka juga menilai mereka lebih efektif. Mereka mengumpulkan keberanian untuk mengusik ketenangan dan menguasai teknik menjaga ketenangan.

Untuk memahami keahlian ini saya mendalami cara Pugh memanaskan diri untuk menghadapi air dingin membeku dan Martin Luther King, Jr., menyiapkan para aktivis hak sipil agar tetap tenang. Saya juga akan mendalami cara sekelompok aktivis menggulingkan diktator dan seorang pemimpin teknologi meyakinkan para insinyurnya untuk melakukan perubahan radikal pada produknya. Dengan

[38] Jika seseorang mengalami hiperventilasi, ia mulai bernapas sangat cepat dengan cara tak terkendali, biasanya merasa sangat takut, lelah, atau bergairah.

mempelajari strategi mengelola emosi yang efektif, Anda akan mengetahui kapan saatnya membuat rencana seperti seorang optimistik atau pesimistik, apakah menenangkan diri dapat melawan rasa takut dan bicara dapat meredam kemarahan, dan apa yang dibutuhkan untuk menjaga keteguhan saat peluangnya tak bagus.

Kekuatan Positif dari Cara Berpikir Negatif

Meskipun banyak pelaku orisinal dari luar tampak seperti yakin dan percaya diri, pengalaman batin mereka dibumbui dengan ambivalensi dan keraguan. Ketika para pemimpin pemerintahan AS yang menonjol menggambarkan keputusan tersulit mereka, mereka menyebutkan saat bergelut dengan pilihan yang menuntut keberanian, bukan dengan masalah kompleks. Sebuah penelitian baru yang dipimpin profesor Scott Sonenshein dari Rice menunjukkan bahkan para pejuang lingkungan yang paling berdedikasi pun tetap terus-menerus bergulat dengan ketidakpastian keberhasilan misi mereka. Pilihan menentang *status quo* adalah kerja keras dan pasti menemui kegagalan, hambatan, dan kemunduran selama perjuangan berlangsung.

Psikolog Julie Norem mempelajari dua strategi yang berbeda untuk menghadapi tantangan ini: optimisme strategis dan pesimisme defensif. Optimisme strategis mengantisipasi yang terbaik, bersikap tenang, dan mematok harapan tinggi. Pesimisme defensif memperkirakan yang terburuk, merasa gelisah, dan membayangkan bahwa semuanya bisa salah. Jika Anda seorang pesimis defensif, sekitar seminggu sebelum peristiwa besar Anda sudah yakin bahwa Anda akan gagal. Dan itu bukan kegagalan biasa: Anda naik panggung dan lupa hapalan sama sekali.

Kebanyakan orang menganggap menjadi seorang optimis strategis lebih baik daripada pesimis defensif. Namun, Norem mendapati bahwa meskipun orang pesimis defensif lebih gelisah dan kurang percaya diri pada pekerjaan-pekerjaan analitis, verbal, dan kreatif, kinerja mereka sama dengan orang optimis strategis. "Pada awalnya saya bertanya bagaimana orang-orang ini bisa bekerja dengan baik *padahal* mereka pesimis," tulis Norem. "Tak lama

kemudian saya mulai sadar bahwa mereka bekerja baik *terlepas dari* pesimismenya itu."

Dalam satu eksperimen, Norem dan rekannya secara acak meminta partisipan menggambarkan kinerja sempurna, membayangkan kinerja buruk, atau bersikap santai pada tugas melempar *dart*. Partisipan kemudian diminta melempar *dart* ke papan sasaran. Lemparan partisipan pesimis defensif lebih akurat 30 persen saat membayangkan hasil negatif mereka. Di eksperimen tugas menelusuri yang menuntut fokus dan akurasi, ketika tidak diberi semangat pesimis defensif lebih akurat 29 persen dibanding saat diberi tahu mungkin mereka akan mengerjakannya dengan baik. (Kata-kata dorongan yang sama menaikkan kinerja orang optimis strategis 14 persen lebih tinggi). Dan pada kegiatan mencongak di luar kepala (seperti menghitung 23 – 68 + 51), partisipan pesimis defensif meraih nilai 25 persen lebih tinggi ketika membuat daftar hal-hal terburuk yang bisa terjadi dalam tes dan perasaan mereka sendiri saat tak bisa konsentrasi.

"Pesimisme defensif adalah strategi yang digunakan dalam situasi spesifik untuk mengelola kegelisahan, ketakutan, dan kekhawatiran," jelas Norem. Saat perasaan ragu muncul, pesimis defensif tak membiarkan dirinya lumpuh oleh ketakutan. Secara sengaja mereka mengembangkan skenario bencana untuk meningkatkan kegelisahan dan mengubahnya menjadi motivasi. Begitu mempertimbangkan yang terburuk, mereka terdorong untuk menghindari dengan memikirkan setiap detail yang relevan untuk memastikan mereka takkan jatuh dan hancur. Cara ini memungkinkan mereka merasa memiliki kendali. Kegelisahan mereka mencapai titik zenith sebelum terjadi, sehingga ketika tiba waktunya, mereka sudah siap sukses. Keyakinan dirinya tak tumbuh dari pengabaian atau delusi tentang kesulitan yang mengadang di depan, tetapi dari penilaian realistis dan rencana yang lengkap. Ketika tak merasa gelisah, mereka menjadi lega; ketika mendapat dorongan, mereka kurang bersemangat membuat perencanaan. Jika Anda ingin menjegal kinerja seorang pesimis defensif kronis, cukup buat ia bahagia.

Biasanya Lewis Pugh seorang yang optimis, ia bisa melihat kemungkinan di saat yang lain tak melihatnya dan gigih mencoba saat yang lain menyerah. Namun, beberapa minggu sebelum peristiwa puncak, ia sering berlaku seperti seorang pesimis defensif. Banyak inspirasi yang dia dapatkan dari para peragu, bukan dari harapan tinggi timnya sendiri. Dua tahun sebelumnya saat mempersiapkan diri berenang di utara untuk memecahkan rekor, ia dinasihati oleh seorang penggiat kegiatan luar bahwa usahanya mustahil dan ia akan mati. Sebelum usahanya yang lain, ia mengingat mereka skeptis dan membayangkan mereka dengan puas berkata pada teman-temannya bahwa ia takkan berhasil. "Menjadi perenang pertama secara eksponesial lebih sulit daripada yang kedua. Anda tak tahu apa yang akan terjadi. Ketakutan itu bisa melumpuhkan Anda," tulisnya.

Saat Pugh berdiri menggigil di Kutub Utara, nalurinya memperingatkan tentang "kejadian merusak yang sebentar lagi akan terjadi." Alih-alih berusaha tetap ceria, ia menyadari bahwa cara berpikirnya yang negatif "menunjukkan di mana saja yang bisa berjalan dengan salah dan hal tersebut menyingkirkan rasa puas." Pertimbangan skenario keadaan terburuk mendorong Pugh mempersiapkan diri sepenuhnya dan menyiapkan diri menghadapi setiap risiko yang mungkin terjadi."[39] Ia mulai menyusun rencana lebih sebentar di permukaan es sebelum berenang dan kembali ke perahu secepatnya. "Triknya adalah menjadikan ketakutan sebagai teman," tulisnya. "Ketakutan memaksa Anda mempersiapkan diri lebih ketat dan mengetahui masalah potensial lebih dini." Ini satu langkah penting, tetapi belum cukup membuatnya terus maju. Seperti yang akan Anda tahu, pesimisme defensif adalah sumber berharga ketika komitmen pada tugas sudah teguh. Ketika komitmen berubah-ubah, rasa gelisah dan keraguan bisa menjadi senjata makan tuan.

---

[39] Penelitian menunjukkan ketika pidato pertama saat pelantikan presiden berisi pikiran-pikiran positif tentang masa depan, tingkat pengangguran naik dan GDP menurun selama masa jabatannya. Jika presiden terlalu optimis, keadaan ekonomi malah memburuk. Pikiran negatif dapat mengarahkan perhatian kita pada masalah-masalah potensial. Ketiadaan pikiran negatif membuat kita gagal mengambil tindakan preventif dan korektif.

Jangan Putus Keyakinan

Bila orang biasa membuat daftar ketakutan, ada yang cenderung lebih umum daripada kematian: berbicara di depan publik. Seperti kata lelucon Jerry Seinfeld, "Jika menghadiri pemakaman, rasanya lebih baik di dalam peti mati daripada menyampaikan pidato pujian bagi yang meninggal."

Jika ingin memahami cara mengelola ketakutan, kita tak perlu mempertaruhkan hidup orang. Kita hanya perlu mengancam mereka agar naik panggung. Profesor Alison Wood Brooks dari Harvard Business School meminta mahasiswa menyampaikan pidato untuk meyakinkan bahwa mereka adalah teman kerja sama yang baik dalam pekerjaan. Pelaksana eksperimen yang kritis duduk di antara pendengar dan seluruh pidato direkam dalam video. Sekelompok rekan mahasiswa akan didaftar untuk nantinya menilai seberapa persuasif dan percaya diri setiap pembicara. Banyak mahasiswa yang gemetar ketika diberi waktu persiapan hanya dua menit.

Jika Anda dalam situasi tersebut, bagaimana cara Anda mengatasi ketakutan? Ketika Brooks meminta saran atas masalah ini pada 300 pekerja Amerika, saran yang paling umum adalah "berusaha santai dan tenang." Ini saran yang paling jelas dan dipilih oleh lebih dari 90 persen pekerja profesional. Namun, ini bukanlah saran terbaik.

Sebelum mulai berpidato, Brooks meminta mahasiswa meneriakkan tiga kata berikut keras-keras. Secara acak ia meminta mahasiswa mengatakan "Saya tenang" atau "Saya bergairah."

Perbedaan satu kata—*tenang* dan *bergairah*—sudah cukup mengubah kualitas pidato mereka secara signifikan. Saat mahasiswa melabeli emosinya sebagai kegairahan, pidato mereka dinilai 17 persen lebih persuasif dan 15 persen lebih percaya diri daripada yang melabeli diri dengan tenang. Mengubah ketakutan menjadi kegairahan juga memotivasi pembicara, meningkatkan durasi pidato rata-rata 29 persen; mereka berani menambah waktu 37 detik lebih lama di atas panggung. Dalam eksperimen lain, ketika murid-murid gugup sebelum mengikuti tes matematika yang sulit, mereka mendapat

nilai 22 persen lebih baik jika mereka dinasihati "Berusahalah lebih bergairah" dibanding "Berusahalah tenang."

Namun, apakah mengubah ketakutan menjadi kegairahan adalah cara terbaik mengatasi rasa gugup? Untuk mengetahui apakah cara itu lebih baik memahami kegelisahan, Brooks memberikan tugas yang lebih menakutkan: Ia meminta mereka menyanyikan lagu rock 80-an di depan umum.

Mereka menyanyikan lagu dari Journey berjudul "*Don't Stop Believin*" dengan keras di hadapan rekan-rekannya. Sebuah program pengenal suara dari Nintendo Wii otomatis menilai penampilan mereka berdasarkan tingkat akurasi dari 0 sampai 100 persen berdasar volume, kesesuaian nada, dan durasi not. Mereka akan mendapat bonus jika meraih skor tinggi. Sebelum menyanyi, Woods meminta mereka secara acak mengatakan "Saya gugup" dan "Saya bergairah."

Satu grup kontrol yang tidak mengatakan apa-apa sebelum tampil mendapat skor rata-rata 69 persen. Mahasiswa yang melabeli emosinya dengan gugup turun tingkat akurasinya menjadi 53 persen. Kata tersebut menguatkan ketakutan mereka, bukan membantu mengatasi rasa takut. Mahasiswa yang menyebut diri bergairah saja sudah cukup meningkatkan akurasi menjadi 80 persen.

Untuk mengatasi rasa takut, mengapa menjadi bergairah lebih baik daripada berusaha menenangkan diri? Ketakutan adalah emosi yang intens: Anda dapat merasakan jantung berdegup dan darah mengalir lebih deras. Pada keadaan seperti ini, berusaha tenang malah seperti menginjak rem tiba-tiba saat mobil berjalan dengan kecepatan 120 km per jam. Mobil masih mengalami momentum. Lebih mudah mengubah ketakutan menjadi emosi kuat lain—yang sama kuatnya, tetapi mendorong kita tetap menekan gas, bukan berusaha menekan emosi yang kuat tersebut.

Secara psikologis kita memiliki satu sistem berhenti dan satu sistem berjalan. "Sistem berhenti memperlambat dan membuat kita hati-hati dan konsentrasi penuh," jelas pengarang buku *Quiet,* Susan Cain. Kita dapat memotivasi diri bertindak menghadapi ketakutan dengan menekan tombol berjalan. Ketakutan ditandai dengan ketidakpastian masa depan: kita mengkhawatirkan terjadinya sesuatu

yang buruk di masa depan. Namun, karena itu belum terjadi, seberapa pun kecilnya ada peluang bahwa hasilnya akan positif. Kita dapat menginjak pedal gas dengan memusatkan perhatian pada alasan tetap maju ke depan—getar kegairahan yang kita rasakan karena lepas dari ikatan dan mulai menyanyi.

Ketika kita belum terikat pada satu tindakan tertentu, berpikir sebagai pesimis defensif bisa berbahaya. Karena kita belum meneguhkan diri maju ke depan, bayangan kegagalan buruk hanya akan memicu kegelisahan, memicu sistem berhenti, dan menginjak pedal rem. Kita akan mengaktifkan antusiasme dan menghidupkan sistem berjalan dengan melihat sisi terangnya.

Namun, begitu kita sudah nyaman dengan sebuah tindakan saat rasa gelisah menyelinap, lebih baik berpikir pesimis defensif dan menghadapinya secara langsung. Dalam kondisi ini kita bisa memindah sistem berjalan ke gigi yang lebih tinggi dan menerima ketakutan kita daripada mengubah rasa khawatir dan ragu menjadi emosi positif. Karena kita telah mencamkan dalam pikiran untuk maju ke depan, bayangan skenario terburuk membuat kita bisa mengendalikan kegelisahan sebagai sumber motivasi agar bersiap diri dan berhasil. Penelitian neurosains berpendapat bahwa ketika kita gelisah, ketidaktahuan lebih menakutkan daripada hal negatif. Seperti uraian Norem, begitu orang sudah membayangkan yang terburuk, "mereka merasa lebih menguasai diri. Dalam hal-hal tertentu, rasa gelisahnya telah memuncak sebelum mereka benar-benar tampil. Ketika saatnya terjun mereka telah membereskan semuanya."

Setiap kali berenang di air dingin, keyakinan Pugh tak tergoyahkan bahwa ia akan berhasil, sehingga strategi pesimis defensif dapat efektif: menganalisis potensi bahaya membuatnya mempersiapkan diri sebaik mungkin. Awalnya pendekatan ini berhasil di Kutub Utara, tetapi setelah uji renang yang mencelakakan, "Keyakinan saya runtuh ... jika lima menit saja dalam air sudah begitu menyakitkan dan mencederai tangan saya, bagaimana dengan dua puluh menit?" Ia tak dapat mengatasi ketakutan bahwa berenang di air dingin ini bisa mematikan: "Yang saya rasakan saat uji renang bodoh itu belum pernah terjadi. Saya tak yakin bisa melakukannya."

Dalam kebimbangan, inilah saatnya berpindah dari pesimisme defensif dan mengaktifkan sistem berjalan dengan memusatkan perhatian pada alasan berenang. Seorang teman mengusulkan tiga ide untuk memicu gairah: Pertama, mereka akan memasang bendera-bendera nasional pada patok penanda sepanjang jalur untuk mengingatkan Plugh bahwa ada dua puluh sembilan orang dari sepuluh negara berbeda yang membantunya mewujudkan tantangan ini. Pada tantangan berenang sebelumnya Pugh telah "mendapat motivasi dari orang yang meragukanmu," tetapi sekarang ia harus "fokus pada orang-orang yang percaya kepadamu, yang telah menyemangatimu," kata temannya. Yang kedua, ia harus mengingat dan mengenang kembali bagaimana orangtuanya telah memotivasi agar melindungi lingkungan. Dan ketiga adalah ia harus melihat ke depan dan memikirkan peninggalan yang ia bisa berikan untuk melawan perubahan iklim. "Setelah mendengar nasihatnya, pikiran untuk meninggalkan tantangan berenang ini lenyap," kenang Pugh. Ia menyelam ke dalam air dingin dan mulai berenang melawan arus. Delapan belas menit lima puluh detik kemudian ia sampai di garis akhir dengan sukses—dan bertahan tanpa cedera fisik. Tiga tahun kemudian ia berenang melintasi danau tertinggi di Gunung Everest.

Bila halangan terbesar Pugh adalah mengatur ketakutannya sendiri, banyak pelaku orisinal harus mengelola emosi orang lain. Bila orang lain takut bertindak, bagaimana kita bisa mengaktifkan sistem berjalannya?

Pada musim panas 2009, lima belas turis muda bepergian ke Belgrade, ibu kota Serbia. Pemandu wisata yang mengantar mereka mengelilingi alun-alun kota adalah seorang Serbia yang kurus tinggi berusia pertengahan tiga puluhan. Ia bercerita tentang sejarah terakhir negeri ini seperti harga kentang yang naik, konser rock gratis, dan peperangan dengan negara-negara tetangga. Namun, ketika sang pemandu membumbui komentarnya tentang Serbia mengacu pada humor Monty Phyton dan kisah fantasi Tolkien, para turis tersebut mulai tak sabar. Mereka bukanlah sekadar turis biasa. Mereka datang ke Belgrade untuk mempelajari cara menggulingkan diktator negeri mereka sendiri.

Untuk mengetahui cara melawan tiran, mereka bertanya kepada pemandu tentang cara rakyat negeri ini mengalahkan diktator Serbia Slobodan Milosevic. Pemandu mengatakan bahwa mereka tidak perlu mengambil risiko besar. Anda bisa menunjukkan perlawanan dengan cara-cara kecil—mengendarai mobil lebih pelan dari biasanya, melempar bola pingpong ke jalanan, memasukkan pewarna makanan ke air mancur agar warna airnya berbeda. Para turis itu mencemooh saran tersebut: tindakan remeh seperti itu takkan mengusik tirai besi. Salah satunya menekankan bahwa cara itu takkan pernah terjadi di negaranya. Jika kami bangkit menentangnya, dengan mudah diktator melenyapkan kami, sergah salah seorang perempuan. Bagaimana mungkin menyusun rencana revolusi, jika ia menyatakan berkumpul lebih dari tiga orang itu melanggar hukum?

Mereka tak tahu, tetapi sang pemandu sudah menerima seluruh keberatan itu sebelumnya. Ia menerimanya dari aktivis Georgia tahun 2003, dari aktivis Ukraina tahun 2004, tahun 2005 dari aktivis Lebanon, dan pada 2008 dari aktivis Maldiva. Pada setiap negara itu, mereka telah menaklukkan rasa takut dan apatis serta menggulingkan diktatornya masing-masing.

Sang pemandu, Srdja Popovic, telah mengajari mereka semua.

Popovic adalah salah satu otak di balik Otpor!, gerakan pemuda jelata tanpa kekerasan yang menggulingkan Milosevic. Satu dekade sebelumnya, ia mengalami pembersihan etnis dan hukum militer, ternganga ketakutan melihat gedung tempat tinggal ibunya dibom. Ia ditahan, dipenjara, dan dipukuli. Nyawanya di ujung tanduk saat seorang penegak hukum memasukkan pistol ke mulutnya.

Saat psikolog Dan McAdams dan rekannya meminta orang-orang dewasa menceritakan kisah hidupnya dan memetakan arah emosional mereka seiring perjalanan waktu, mereka menemukan dua pola umum yang berbeda. Sebagian orang secara konsisten mendapatkan pengalaman menyenangkan; mereka merasa nyaman di sepanjang masa utama hidupnya. Orang-orang yang dikenal karena memberikan kontribusi orisinal pada komunitasnya mengungkapkan lebih banyak cerita yang berawal negatif, tetapi dengan cepat meningkat

ke atas; di awal mereka bekerja keras dan kemudian sukses. Mereka tak berhadapan dengan peristiwa negatif lebih banyak, tetapi mereka menceritakan kepuasan yang lebih besar dalam hidup dan perasaan yang lebih kuat dalam tujuan. Tak sekadar mendapat keberuntungan terus-menerus, mereka menghadapi pertempuran mengubah keburukan menjadi kebaikan—dan menganggap pengalaman ini lebih berharga bagi jalannya kehidupan mereka. Orisinalitas membawa kita ke jalan yang bergelombang, tetapi memberikan lebih banyak kebahagiaan dan perasaan hidup yang berarti. "Revolusi yang benar bukanlah ledakan perubahan yang tak menyenangkan," simpul Popovic, "Revolusi adalah pembakaran yang lama dan terkendali."

Setelah bersama teman-temannya memimpin pergerakan yang menjatuhkan Milosevic dan menghadirkan demokrasi di Serbia, Popovic mengabdikan hidupnya mempersiapkan para aktivis untuk memimpin revolusi tanpa kekerasan. Pada 2010, lima belas aktivis yang ia latih setahun sebelumnya menggunakan metode ajarannya untuk menggulingkan diktator Mesir. Tak semua kelompok berhasil, tetapi kita dapat belajar banyak tentang cara menaklukkan rasa takut, mengatasi apatisme, dan menyalurkan kemarahan dari cara Popovic. Langkah pertama mencerminkan cara para pemimpin teknologi mengatasi rasa takut di kalangan karyawannya.

Mengalihdayakan Inspirasi

Ketika Josh Silverman mengambil alih kendali Skype pada Februari 2008, perusahaan ini sedang menghadapi tantangan besar. Moral karyawan merosot ketika perusahaan gagal menjaga ledakan pertumbuhan yang dialami Skype setelah memelopori telepon gratis antar komputer dan telepon jarak jauh murah antara telepon dan komputer. Silverman memutuskan memasang taruhan besar pada fitur orisinal: telepon video layar-penuh. Pada April, ia mengumumkan tujuan muluk yakni akan meluncurkan Skype 4.0 dengan fitur video di akhir tahun. "Emosi di antara pegawai sangat negatif. Banyak yang menganggap ini perubahan yang terlalu besar dan kita akan mematikan perusahaan," kenang Silverman. Mereka khawatir

dengan jangka waktu yang terlalu pendek, kualitas video yang buruk, dan pengguna akan tak menyukai format tampilan layar penuh.

Alih-alih berusaha menenangkan mereka, Silverman memutuskan mempersiapkan mental mereka dengan menyusun visi Skype yang membuat mereka termotivasi dalam video. Dalam serangkaian pertemuan besar, ia menekankan pengaruh produk ini pada hidup masyarakat, mengungkapkan visi yang kemudian ia formalkan dengan aktor dan investor teknologi, Aston Kutcher. "Produk ini bukan masalah telepon murah. Produk ini menjadikan orang bersama-sama saat tidak di dalam ruangan yang sama."

Ketika seorang pencetus orisinal muncul dengan visi yang mengubah kegelisahan menjadi kegairahan, biasanya mereka bertanggung jawab mengomunikasikannya. Namun, meski itu ide Anda sendiri, tidak berarti Andalah orang yang paling tepat untuk mengaktifkannya. Dalam serangkaian eksperimen, saya dan Dave Hofmann menemukan bahwa cara paling menggugah untuk menyampaikan visi tersebut adalah mengalihdayakannya pada orang yang benar-benar terpengaruh oleh visi tersebut.

Bayangkan pencari dana yang sering sangat gugup saat menelepon alumni, menyela makan malam mereka, dan memohon sumbangan uang. Ketika dua pemimpin berbicara dengan penuh semangat bahwa dana yang diminta akan bisa membuat perubahan, para pencari dana tak lagi efektif. Jumlah uang yang terkumpul naik lebih dari tiga kali lipat saat sang pemimpin mengalihdayakan inspirasi tersebut pada seorang mahasiswa penerima beasiswa. Ia menceritakan bagaimana usaha mereka mampu menutupi biaya kuliahnya dan belajar ke China. Rata-rata sumbangan di bawah 2.500 dolar dua minggu sebelum penerima beasiswa bicara, dan naik lebih dari 9.700 dolar dalam dua minggu setelahnya.[40] Mereka me-

---

[40] Kami ingin membuktikan meskipun pesannya tetap, hasilnya akan lebih efektif saat disampaikan oleh penerima manfaat dibanding oleh seorang pemimpin. Maka dalam eksperimen kami berikutnya kami meminta orang menyunting sebuah makalah yang dibuat oleh mahasiswa internasional yang berisi kesalahan tata bahasa kecil. Kami menjelaskan bahwa ini program yang dibuat untuk mem-

naruh curiga pada sang pemimpin yang jelas-jelas punya motivasi tersembunyi saat meyakinkan mereka agar bekerja lebih keras. Ketika pesan yang sama disampaikan oleh mahasiswa penerima beasiswa, mereka lebih otentik, jujur, dan benar. Mereka berempati pada mahasiswa dan menjadi bergairah mengumpulkan sumbangan untuk menolong mahasiswa seperti itu.

Meskipun demikian ini tidak berarti sang pemimpin lepas tangan sama sekali. Dalam studi kemudian saya mendapati orang terinspirasi mencapai kinerja terbaik saat pemimpin menguraikan visinya dan kemudian mengundang salah satu konsumen menghidupkannya dengan kisah pribadi. Pesan sang pemimpin memberikan visi yang memengaruhi orang untuk menghidupkan mobil dan cerita pengguna memberikan daya tarik emosional yang akan menekan pedal gas.

Josh Silverman tahu bahwa cara terbaik di Skype untuk mengaktifkan sistem bukanlah melalui kata-katanya saja. Setelah menceritakan bagaimana Skype memungkinkan anak-anaknya sendiri memiliki hubungan pribadi mendalam dengan kakek-neneknya yang tinggal di delapan zona waktu yang berbeda, ia meniupkan kehidupan dalam visi tersebut dengan memberikan pengguna Skype sebagai fitur reguler dalam seluruh pertemuan besarnya. Sepasang suami-istri menceritakan bagaimana bisa mempertahankan setahun

---

bantu mahasiswa tersebut untuk memperbaiki makalahnya agar bisa mendapat pekerjaan. Untuk memberikan contoh bagaimana penyuntingan tersebut bisa membuat perubahan, secara acak kami meminta partisipan untuk menonton salah satu dari dua versi klip video. Isinya adalah seorang perempuan yang berbicara tentang seorang mahasiswa yang menerima tawaran pekerjaan sebagai hasil langsung program bantuan penyuntingan. Ia memperkenalkan diri sebagai Priya Patel, berperan sebagai direktur penanggung jawab program tersebut dalam satu klip video, dan berperan sebagai mahasiswa yang mendapat manfaat dari program tersebut dalam klip video yang lain. Menonton direktur program berbicara tentang pengaruh program ini tak membuat perubahan: rata-rata kelompok ini menemukan kurang dari 25 kesalahan, sama dengan kelompok kontrol yang tak melihat klip video sama sekali. Namun, ketika ia menyatakan diri sebagai mahasiswa penerima manfaat program ini, kelompok penyunting menemukan rata-rata 33 kesalahan—lebih banyak 34 persen. Kami juga memberi kesempatan pada mereka untuk menulis komentar terbuka pada mahasiswa tersebut dan meminta pengkode independen menilai tingkat bantuan mereka. Komentar-komentar tersebut 21 persen lebih baik ketika mereka menonton video penerima manfaat dibanding video direktur.

berpisah setelah ikatan tunangan "dengan berterima kasih kepada percakapan harian dengan Skype." Seorang tentara bercerita tentang Skype yang telah memungkinkannya menjaga hubungan dekat dengan anaknya saat ia bertugas di Irak; mereka bahkan membuka kado Natal bersama-sama. "Menghadirkan konsumen adalah untuk menghubungkan karyawan dengan misi dan merengkuh hati dan pikiran mereka," ujar Silverman. "Cara ini membantu karyawan melihat perubahan yang bisa kami lakukan pada dunia."

Begitu mereka memahami bahwa Skype adalah untuk menghubungkan orang-orang, kegelisahan anggota tim berubah menjadi kegairahan. Terinspirasi untuk membuat fitur video yang akan memungkinkan terjadinya percakapan yang lebih bermanfaat, mereka meluncurkan Skype 4.0 tepat waktu dengan telepon video layar penuh dengan gambar berkualitas tinggi. Tak lama kemudian Skype menambah 360.000 pengguna baru per hari; menjelang akhir kwartal tahun itu, lebih dari sepertiga dari 36,1 miliar menit hubungan antar komputer menggunakan Skype adalah telepon video. Kurang dari tiga tahun setelah Silverman mengungkapkan visi dan menghadirkan pengguna untuk memotivasi tim, Microsoft membeli Skype seharga 8,5 miliar dolar atau nilainya naik 300 persen.

Di Serbia, Srdja Popovic dan teman-temannya meluncurkan revolusi Otpor! dengan mengalihdayakan inspirasi. Mereka paham bahwa kata-kata pemimpin karismatik takkan cukup mengatasi teror yang dilancarkan diktator kejam. Banyak kandidat berkualitas terlalu takut mempertaruhkan nyawa, dan bahkan jika ada, Milosevic bisa menekan perlawanan dengan melenyapkan nyawa si pemberani. Sehingga Popovic mewakilkan inspirasi tersebut pada sebuah simbol: Tangan hitam terkepal.

Perjuangan dimulai pada musim gugur 1998, saat Popovic dan teman-temannya masih mahasiswa. Mereka menyemprotkan 300 gambar tangan hitam terkepal di sekitar alun-alun kota dan menempelkan stiker gambar tersebut di seluruh bangunan di Belgrade. Dia mengatakan, tanpa tangan terkepal ini takkan pernah terjadi revolusi.

Pada musim semi 2010, setahun setelah melatih para aktivis Mesir, Popovic terpaku di depan sebuah toko koran. Tangan terkepal Otpor! menghiasi di halaman depan, tergambar dalam poster yang dipegang seorang perempuan di bawah kepala berita utama "Tinju Mengguncang Kairo!" Para aktivis Kairo telah memilih pemicu sistem mereka dengan mengalihdayakan inspirasi pada simbol yang sama. Apa yang membuat kepalan tangan itu begitu menggerakkan?

Kekuatan dalam Jumlah Kecil

Dalam sebuah eksperimen klasik, psikolog Solomon Asch meminta orang menebak panjang garis yang berbeda-beda. Bayangkan Anda dibawa masuk ke sebuah ruangan bersama tujuh orang lain dan ditunjukkan gambar berikut:

Tugas Anda adalah melihat garis paling kiri dan menentukan apakah garis A, B, atau C mempunyai panjang yang sama. Jawaban benar tentu saja B dan setiap orang sepakat. Anda semua sepakat pada tahap berikutnya juga. Berikut adalah tahap ketiga:

Jawaban yang tepat tentu saja C. Namun, anehnya orang pertama di grup Anda bersikukuh bahwa jawabanya adalah B. Anda kaget ketika orang kedua juga memilih B. Anggota ketiga dan keempat memilih B juga. Apa yang akan Anda lakukan?

Orang-orang tersebut secara rahasia bekerja sama dengan tim peneliti. Secara keseluruhan ada 18 percobaan dan orang-orang tersebut diperintahkan secara sengaja memilih jawaban salah pada 12 percobaan di antaranya. Ini untuk menentukan apakah Anda akan melawan penilaian Anda sendiri dan mengikuti mayoritas. Setelah berjalan sepertiga waktu, partisipan menyesuaikan diri: ia memilih garis yang tak sesuai karena seluruh anggota grup lain memilihnya. Tiga perempat partisipan menyesuaikan diri paling tidak sekali pada jawaban yang salah.

Ketika diuji sendirian, mereka tak pernah salah. Saat bersama-sama dengan grup, mereka tahu kalau memberikan jawaban salah, tetapi takut ditertawakan. Tak perlu diktator kejam untuk membuat kita diam karena ketakutan. Bahkan berpendapat sendiri bisa membuat seorang orisinal sudah takut dan menyesuaikan diri dengan mayoritas.

Cara termudah mendorong sikap non-konformis adalah menampilkan seorang penolak. Seperti kata usahawan Derek Sivers, "Pengikut pertamalah yang mengubah seorang gila menjadi pemimpin." Jika Anda bersama tujuh orang lain dan enam di antaranya memilih jawaban salah, tetapi satu orang memilih jawaban benar,

tingkat penyesuaian diri turun secara dramatis. Kesalahan berkurang dari 37 persen menjadi hanya 5,5 persen. “Keberadaan rekan pendukung banyak mengurangi tekanan mayoritas,” tulis Asch.

Hanya dengan tahu bahwa Anda bukan satu-satunya penentang, menolak keseragaman itu menjadi sangat mudah. Kekuatan emosional bahkan dapat ditemukan dalam sejumlah kecil orang. Dalam kata-kata Margaret Mead, “Tak pernah diragukan bahwa sekelompok kecil warga yang bijak dapat mengubah dunia; bahkan itulah yang selalu terjadi.” Untuk merasa bahwa Anda tak sendirian, Anda tak perlu seluruh dunia bergabung dengan Anda. Penelitian Sigal Barsade dan Hakan Ozcelik menunjukkan bahwa dalam organisasi bisnis dan pemerintahan, satu teman sudah sangat cukup mengurangi rasa kesepian.

Jika Anda ingin orang teguh pendiriannya, Anda harus menunjukkan padanya bahwa ia tak sendirian. Inilah kunci sukses pertama Otpor! dan sejumlah revolusi lain. Ketika Popovic dan teman-temannya memajang tinju di seantero Belgrade, mereka mencantumkan slogan seperti “Perlawanan, karena aku cinta Serbia,” “Lawan Sistem,” dan “Perlawanan hingga Menang!” Sebelumnya warga Serbia yang menentang kediktatoran Milosevic sendiri-sendiri takut mengungkapkan penolakan mereka secara terbuka. Namun, ketika melihat tinju Otpor!, mereka sadar bahwa ada orang lain yang bersedia maju ke depan. Ketika kemudian para anggota pergerakan ditangkapi, polisi menanyakan siapa yang bertanggung jawab. Popovic dan teman-temannya sudah melatih diri untuk menjawab sebagai “salah satu dari 20.000 pimpinan Otpor!”

Di seluruh dunia, gerakan perlawanan telah membantu rakyat mengatasi ketakutan dengan menyalakan sistem *go* dengan aksi kecil yang menandakan dukungan pada grup yang lebih besar. Ketika Popovic melatih aktivis Mesir, ia menceritakan penambang Chile pada 1983 yang menggalang protes melawan diktator Pinochet. Alih-alih mengambil risiko dengan pemogokan, mereka menyuarakan seruan nasional pada seluruh rakyat untuk menyalakan dan mematikan lampu. Orang tak takut melakukan aksi ini dan dengan cepat mereka menyaksikan tetangga-tetangganya pun tak takut.

Para penambang juga mengajak orang berkendara lebih pelan. Para sopir taksi memelankan mobilnya, demikian juga sopir bus. Tak lama kemudian pejalan kaki berjalan pelan di jalanan dan mengendarai mobil dan truknya dengan sangat pelan. Dalam buku *Blueprint for Revolution* yang begitu menginspirasi, Popovic menjelaskan bahwa sebelum aksi ini:

> *Orang takut menyatakan ketidaksukaan pada Pinochet secara terbuka, sehingga bila Anda membenci sang diktator mungkin Anda membayangkan bahwa Anda sendirian. Seperti yang diungkapkan orang Chile, taktik ini membuat orang sadar bahwa "kami banyak" dan "mereka sedikit." Dan indahnya taktik ini adalah tak ada risikonya: Bahkan di Korea Utara pun berkendara pelan-pelan takkan melanggar hukum.*

Ketika aktivis di Polandia menolak kebohongan pemerintah mendominasi berita, mereka tahu mematikan televisi saja tidak cukup menunjukkan pada rakyat bahwa mereka siap berdiri memrotes. Mereka malah menaruh televisi di gerobak dan mendorongnya di jalanan. Tak lama kemudian, kejadian ini berlangsung di seluruh kota di Polandia—dan oposisi akhirnya memenangkan kekuasaan. Para aktivis di Syria menuangkan bahan pewarna makanan merah ke air mancur di sekitar alun-alun Damaskus yang menyimbolkan rakyat tak akan menerima kekuasaan berdarah diktator mereka, Assad. Alih-alih menghadapi teror karena muncul sebagai penentang tunggal, orang bisa menjadikan dirinya sebagai anggota kelompok perlawanan. Lebih mudah memberontak jika merasa itu adalah aksi bersama. Jika orang lain terlibat, maka kita pun bisa bergabung juga.

Otpor! di Serbia menemukan cara cerdik untuk mengaktifkan rakyat. Negara ini dalam keadaan sulit sehingga kegairahan bukanlah emosi yang mudah dibangkitkan. Popovic dan teman-temannya berhasil mengubah ketakutan menjadi emosi positif lain yang kuat: kelucuan. *Flouting the solemn, resolute demeanor* pemimpin moral besar seperti Gandhi, Otpor! memanfaatkan humor untuk menarik pengikut dan menghancurkan musuh. Mereka mengirimkan kado

ulang tahun pada Milosevic: satu tiket sekali jalan ke Den Haag untuk diadili atas kejahatan perang, borgol, dan seragam tahanan. Untuk menyambut gerhana bulan, mereka mengundang pembeli di pusat kota untuk mengintip melalui teleskop yang memperlihatkan gerhana wajah Milosevic. Kemudian Otpor! membuat iklan dengan wajah Milosevic di kaus. "Saya sudah mencoba mencuci noda ini selama sepuluh tahun," kata seorang perempuan yang berdiri di dekat mesin cuci."Yakinlah bahwa saya sudah mencoba semuanya. Namun, sekarang ada satu mesin baru. Mesin ini punya program hebat yang akan membersihkan noda ini dan sejenisnya selama-lamanya." Dalam kasus lain saat orang berkumpul, seorang aktivis Otpor! meraih mikrofon dan mengumumkan:

> *Kami di sini melaporkan dari depan kantor polisi Niš. Dan berikut ini adalah contoh seorang teroris, di perbatasan antara Serbia dan Montenegro. Si teroris tingginya sekitar 180 cm dan sedang mengenakan kaus Otpor! Ia berkaca-mata, yang artinya banyak membaca. Banyak membaca itu berbahaya di negeri ini, karena itu berhati-hatilah.*

Dalam lokakaryanya, Popovic mengajarkan pemanfaatan humor sebagai senjata melawan rasa takut. Tak lama setelah menghabiskan waktu dengan para aktivis Mesir, sebuah gambar beredar di seluruh penjuru Mesir—sebuah parodi program instalasi Microsoft Windows:

Gambar ini diikuti sebuah pesan kesalahan:

Ketika gambar ini menyebar, perlahan ketakutan pun memudar. Kita sulit takut berbicara jika sudah mentertawakan sasaran pemberontakan kita.

Menampilkan humor dengan efektif disebut Popovic sebagai aksi dilematis: pilihan yang menempatkan penindas pada situasi kalah-kalah. Aktivis di Syria menempelkan slogan seperti "Kebebasan" dan "Cukup" pada ribuan bola pingpong dan membuangnya di jalanan Damaskus. Popovic mengamati, saat mendengar suara pantulan bola pingpong, rakyat Syria tahu bahwa "oposisi tanpa kekerasan sedang mencolok mata rezim Assad." Tak lama kemudian polisi datang. "Sambil kesal dan terengah-engah, orang-orang ini membersihkan ibu kota dan memunguti bola pingpong satu per satu. Yang sepertinya tak disadari polisi adalah ini komedi *slapstick*. Bola pingpong hanyalah properti. Mereka sendirilah, para pendukung rezim itu, yang didapuk membintanginya sebagai badut."

Bentuk humor seperti ini bertahan menghadapi diktator yang tak senang menghadapi lelucon. Namun, cara ini juga bisa berlaku di lingkungan biasa. Profesor Robert Sutton dari Stanford menceritakan sekelompok ahli bedah muda yang selalu mengalami pelecehan verbal dari ahli bedah tetap. Perlakuan yang sangat buruk membuat mereka mulai memilih seorang "*Attending *sshole of the Week*," yang dikenal dengan AAOTW. Setiap Jumat saat jam diskon di pub, mereka akan menominasikan para kandidat dan melakukan voting untuk memilih seorang pemenang. Mereka begitu membenci seorang ahli bedah tertentu sehingga mereka menetapkan satu aturan: jika hasilnya seri, ia akan menang—bahkan meskipun ia bukan finalis minggu itu. Mereka mencatat nama-nama peleceh terbesar dalam buku jurnal dan menulis ringkasan perilaku yang menjadikan para

kontestan terunggul di antara pecundang lain. Humor ini membuat perilaku mereka tak terlalu melemahkan semangat dan akhirnya menghilangkan ketakutan para dokter muda; mereka juga meneruskan jurnal tersebut pada dokter muda baru setiap tahun. Dua puluh tahun kemudian jurnal tersebut masih digunakan oleh dokter baru di rumah sakit. Para ahli bedah yang menciptakan jurnal itu sendiri berhasil naik memegang kekuasaan di berbagai rumah sakit di penjuru negeri dan bersumpah tidak melakukan atau membiarkan perlakuan serupa.

Popovic melihat hiburan memiliki peranan penting setiap kali rasa takut merajalela. Daripada berusaha menekannya, ia memanfaatkan kejenakaan untuk mengatasi rasa takut itu. Ketika Anda tak berdaya, itu merupakan cara manjur untuk mengubah emosi negatif kuat menjadi emosi positif. Dalam salah satu lokakaryanya, para mahasiswa sangat marah dan protes terhadap biaya kuliah yang sangat mahal. Setelah mendengar cerita Popovic, mereka mengusulkan untuk mendekati rektor, menunjukkan foto ramen sebagai makanan sehari-hari mereka, dan meminta diundang makan malam mingguan di rumah rektor. Popovic tersenyum dan mengangguk setuju; entah mereka melanjutkan usaha tersebut atau tidak, Popovic telah mengajari cara melawan ketakutan dengan humor. Popovic menyarankan jika sang rektor tak mengundang mereka makan malam, paling tidak mereka harus meminta sisa makanannya.[41]

---

[41] Saat mengatasi kegelisahan, kegembiraan dan hiburan bukanlah satu-satunya emosi positif yang dapat mengaktifkan sistem *go*. Ketika data pribadi Elvis Presley dibuat oleh militer AS, pegawai pemerintah mengisi formulir dengan mesin ketik manual. Menjelang 1980-an, IBM Seletric telah menggantikan mesin ketik tersebut, tetapi, hanya terjadi perubahan kecil. Ketika tiba saatnya mengotomasikan proses dengan komputer, pegawai yang bertugas mengisi formulir sudah gelisah mengira komputer nantinya akan menggantikan tugas mereka. Alih-alih berusaha menenangkan atau meyakinkan mereka, para pimpinan mengaktifkan sistem *go* dengan memancing rasa ingin tahu. Mereka menaruh komputer tepat di samping mesin ketik kepercayaannya dan hanya mengumumkan bahwa program pengujian akan dilaksanakan nanti. Komputernya bahkan tak dicolokkan ke listrik. Seminggu kemudian mereka memasang beberapa program permainan dan mendorong para pegawai mencobanya di saat senggang. Para pegawai sangat tertarik, sehingga beberapa bulan kemudian saat mulai pelatihan resmi mereka sudah belajar beberapa cara pengoperasian penting. Brian Goshen, salah

Namun ia punya pesan yang lebih suram lagi untuk disampaikan: Perjuangan demi kebebasan tidaklah menyenangkan. Di permukaan, Srdja Popovic nampak sebagai orang yang optimis. Saat yang lain hidup dalam apatisme, ia membayangkan masa depan Serbia yang lebih baik. Ketika yang lain dicengkeram ketakutan, ia membuat tertawa dan tetap meyakini bahwa sekelompok mahasiswa akan mampu mengalahkan diktator yang menakutkan. Namun, ketika saya bertanya apakah kepercayaan dirinya pernah goyah, ia langsung mengiyakan. "Apakah saya merasa bimbang? Selalu, selama sepuluh tahun." Bahkan hari ini, setelah berhasil memimpin revolusi dan melatih begitu banyak aktivis untuk melengserkan diktator, ia memikirkan korban jiwa dalam pergerakan tersebut dan merasa bertanggung jawab karena belum cukup mengajari mereka.

Memotivasi orang mendorong sebuah TV di jalanan adalah satu hal. Memberi keberanian pada mereka untuk bertindak lebih berarti adalah tantangan yang lebih besar. Saat saya bertanya pada Popovic bagaimana cara pelaku orisinal bisa mengaktifkan sistem *go* untuk memobilisasi usaha yang lebih besar, ia menjawab bahwa biasanya cara kita salah.

Landasan yang Terbakar

Pada malam tahun baru 2000, Popovic dan teman-temannya menyiapkan acara perayaan di Republic Square. Mereka mengumpulkan sejumlah grup band rock Serbia paling terkenal dan menyebarkan berita bahwa pada tengah malam itu akan diisi dengan konser Red Hot Chili Peppers—sebuah sensasi internasional dan sangat terkenal di Serbia. Ribuan orang berkumpul di alun-alun Belgrade, menari mengikuti band lokal dan sibuk mengantisipasi acara utama. Satu menit menjelang tengah malam, alun-alun gelap dan orang mulai menghitung mundur. Namun ketika jarum menunjuk angka 12, tak ada band terkenal yang tampil.

---

satu pimpinan yang terlibat saat itu, mengenang, "Saat kita siap memulai, mereka tak takut lagi; mereka sudah nyaman dengan teknologi baru."

Suara yang terdengar hanyalah musik yang menyedihkan. Saat para penonton mendengar itu sambil tertegun, seorang psikolog bernama Boris Tadlic menyampaikan pesan dari belakang panggung, "Tak ada yang harus dirayakan," katanya sambil meminta mereka pulang dan memikirkan tindakan apa yang akan mereka lakukan. "Tahun ini adalah tahun peperangan dan penindasan. Namun, seharusnya tidak begitu. Mari kita jadikan tahun mendatang bermakna. Karena 2000-lah *tahunnya*."

Riset yang dilakukan profesor manajemen Lynne Anderson dan Thomas Bateman mengungkapkan dampak ucapan tersebut. Dalam studi tentang ratusan manajer dan pegawai yang mendukung isu lingkungan di perusahaanya, tidak ada perbedaan antar kampanye yang sukses dan gagal dalam tingkat emosi yang diungkapkan, pemanfaatan metafora atau argumen logika, usaha berkonsultasi dengan pemangku kepentingan, atau dalam menetapkan gerakan hijau sebagai peluang atau ancaman. Faktor pembedanya adalah tingkat kegentingan yang dirasakan. Untuk meyakinkan para pimpinan agar mendukung isu ini, membuat gugus tugas, dan meluangkan waktu dan biaya, para pendukung lingkungan harus menyatakan mengapa gerakan orisinal harus dilaksanakan *sekarang.*

Saat profesor John Kotter dari Harvard mempelajari lebih dari seratus perusahaan yang berusaha menjalankan perubahan besar, ia menemukan kesalahan pertama yang mereka lakukan adalah kegagalan menanamkan rasa kegentingan tersebut. Lebih dari 50 persen pemimpin kurang meyakinkan para pegawainya bahwa perubahan harus terjadi dan harus sekarang. "Para eksekutif meremehkan sulitnya menarik orang keluar dari zona nyaman," tulis Kotter. "Tanpa rasa kegentingan, orang tak mau berkorban. Mereka malah berpegang teguh pada status quo dan menentang." Otpor! menyampaikan kegentingan dengan slogan "Inilah saatnya" dan "Dia sudah selesai." Saat mereka mengumumkan, "Inilah tahun-*nya*," jelas bagi rakyat Serbia bahwa ada tekanan tuntutan untuk bertindak segera.

Untuk lebih memperjelas efektivitas aksi menyuruh pulang pada malam Tahun Baru, mari menengok sepotong penelitian yang mengubah sebuah bidang, menelurkan penelitian lain, dan akhirnya me-

menangkan Hadiah Nobel. Bayangkan Anda adalah seorang eksekutif pabrik mobil, dan karena tantangan ekonomi, Anda harus menutup tiga pabrik dan merumahkan enam ribu karyawan. Anda dapat memilih dari dua rencana berbeda:

Rencana A akan mempertahankan satu dari tiga pabrik dan dua ribu pekerja.

Rencana B ada sepertiga peluang mempertahankan ketiga pabrik dan enam ribu pekerja, tetapi dua pertiga peluang tak mempertahankan semuanya.

Kebanyakan memilih Rencana A. Dalam penelitian aslinya, 80 persen memilih bermain aman daripada mengambil peluang. Namun, seandainya kami memberi pilihan yang berbeda:

Rencana A akan menutup dua dari tiga pabrik dan empat ribu pekerja.

Rencana B ada dua pertiga peluang menutup seluruh pabrik dan memecat enam ribu pekerja, namun ada sepertiga peluang mempertahankan semua pabrik dan pegawai.

Secara logika, pilihan di atas sama dengan pilihan sebelumnya. Namun secara psikologis terasa berbeda. Pada pilihan terakhir, 82 persen memilih Rencana B. Preferensi mereka berbalik.

Dalam kasus pertama, pilihan dikemas sebagai hasil. Kita memilih Rencana A karena kita cenderung menghindari risiko demi manfaat. Saat kita mendapat hasil pasti, kita lebih suka mempertahankan dan melindunginya. Kita bermain aman untuk menjamin dipertahankannya dua ribu pekerja daripada mengambil risiko yang mungkin memecat semua pekerja. Lagi pula, satu burung di tangan lebih baik daripada dua burung di angkasa.

Namun, di kasus kedua kita dihadapkan pada dua kerugian yang pasti diderita. Sekarang kita bersedia melakukan apa pun untuk menghindari kerugian tersebut, meskipun merisikokan yang lebih besar. Lagi pula, kita pasti akan memecat ribuan pekerja, sehingga kita mengabaikan kehati-hatian dan membuat pertaruhan besar serta berharap kita takkan kalah.

Jalur penelitian ini diadakan oleh psikolog Amos Tversky dan Daniel Kahneman. Penelitian ini membantu berdirinya bidang ekonomi perilaku dan membuat Kahneman memenangkan Hadiah Nobel. Penelitian ini mengungkapkan bahwa kita dapat mengubah pilihan secara dramatis hanya dengan mengubah beberapa kata untuk menekankan kerugian dan bukan keuntungan. Pengetahuan ini berimplikasi besar dalam memahami cara memotivasi orang mengambil risiko.

Jika Anda ingin orang mengubah perilakunya, apakaha lebih baik menyoroti manfaat perubahan atau kerugian akibat tak ada perubahan? Menurut Peter Salovey, salah satu penggagas konsep kecerdasan emosional dan sekarang rektor Yale, pilihan itu tergantung pada apakah mereka menganggap perilaku baru itu aman atau berisiko. Jika mereka menganggap perilaku tersebut aman, kita harus menekankan segala kebaikan yang akan terjadi jika mereka melakukannya—mereka akan ingin bertindak segera untuk mendapatkan keuntungan yang pasti tersebut. Namun, ketika orang-orang menganggap suatu perilaku berisiko, pendekatan tersebut takkan berhasil. Mereka telah nyaman dengan status quo sehingga manfaat yang ditawarkan takkan menarik dan sistem *stop* berjalan. Karenanya kita perlu mendestabilisasi status quo dan menekankan hal-hal buruk yang akan terjadi jika mereka tak berubah. Mengambil risiko menjadi lebih menarik saat dihadapkan pada kerugian pasti jika tak diambil. Bayangan kerugian pasti mengaktifkan sistem *go*.

CEO Kenneth Frazier di raksasa farmasi Merck memutuskan memotivasi para eksekutifnya berperan lebih aktif dalam memimpin inovasi dan perubahan. Ia meminta mereka melakukan sesuatu yang radikal: menghasilkan ide yang akan menendang Merck keluar dari bisnisnya.

Selama dua jam berikutnya para eksekutif bekerja berkelompok dan berpura-pura menjadi salah satu pesaing Merck. Energi meningkat saat mereka mengembangkan ide obat-obatan yang akan menghancurkan Merck dan pasar utama yang terlewat. Lalu tantangan

bagi mereka adalah membalik peran dan mencari cara bertahan dari ancaman tersebut.[42]

Latihan "mematikan perusahaan" ini cocok karena membingkai ulang sebuah kegiatan berbingkai keuntungan dalam bentuk kerugian. Saat memikirkan peluang inovasi dengan hati-hati, para pemimpin cenderung tak mengambil risiko. Saat memikirkan cara pesaing bisa mematikan mereka, maka merekapun menyadari bahwa itulah risiko *tak* berinovasi. Tingkat kegentingan inovasi pun tampak jelas.

Untuk melawan apatisme, kebanyakan agen perubahan memusatkan perhatian pada menampilkan visi masa depan yang inspiratif. Inilah pesan penting yang disampaikan, tetapi bukan jenis komunikasi yang harus datang pertama kalinya. Jika Anda ingin orang mengambil risiko, pertama-tama Anda harus menunjukkan kesalahan pada saat ini. Untuk mengeluarkan orang dari zona nyaman, Anda harus menumbuhkan ketidakpuasan, rasa frustrasi, atau kemarahan pada keadaan sekarang dan menjadikannya sebagai kegagalan pasti. Pakar komunikasi Nancy Duarte—yang memupuk kariernya dengan mempelajari bentuk presentasi yang sangat bagus—mengatakan, "Para komunikator terbesar sepanjang jaman mengawali dengan menetapkan, inilah *status quo*." Lalu mereka "membandingkannya dengan apa yang bisa terjadi," dan menjadikan "jaraknya sejauh mungkin."

Kita dapat melihat urutan ini dalam dua pidato yang paling dihargai dalam sejarah Amerika. Dalam pidato inaugurasi yang terkenal, presiden Franklin D. Roosevelt membukanya dengan mengakui keadaan sekarang. Sambil berjanji "menyatakan sebenarnya, sejujurnya, dan dengan tegas," ia menggambarkan situasi sulit

---

[42] Latihan ini memanfaatkan perbedaan psikologis antara bermain bertahan dan bermain menyerang. Dalam mempelajari tim *counterterrorism* di kalangan intelijen, profesor Anita Wooley dari Carnegie Mellon menemukan bahwa saat tim bertahan, mereka cenderung bermain aman, berusaha melindungi diri dari seluruh ancaman kompetitif. Mereka mengumpulkan banyak informasi, tetapi bisa berakhir terlalu banyak dan melemahkan rasa percaya diri. Ketika tim bermain menyerang, mereka mempertimbangkan banyak kemungkinan kreatif, tetapi kemudian memerinci satu atau dua rencana penyerangan.

Depresi Besar, kemudian beralih pada hal yang bisa diraih, mengungkapkan harapannya untuk menciptakan lapangan pekerjaan baru dan perkiraan, "Bangsa besar ini... akan berhasil dan sejahtera... Satu hal yang harus kita takuti adalah ketakutan itu sendiri."

Ketika kita mengingat pidato epik Martin Luther King, Jr., yang menonjol adalah gambaran bersinar tentang masa depan yang lebih cerah. Namun, dalam 16 menit pidatonya, ia baru menyebutkan impiannya pada menit ke-11. Sebelum menyampaikan harapan akan perubahan, King menekankan kondisi status quo yang tak dapat diterima. Dalam pembukaan ia menegaskan bahwa walaupun ada janji dalam Proklamasi Emansipasi, "seratus tahun kemudian, kehidupan orang Negro yang menyedihkan masih dilumpuhkan oleh belenggu pemisahan dan rantai diskriminasi."

Setelah menekankan kegentingan melalui penggambaran, King beralih pada hal yang bisa terjadi: "Namun, kita menolak percaya bahwa bank keadilan sudah bangkrut." Ia menghabiskan lebih dari dua pertiga pidatonya pada satu-dua pukulan, berganti dari keadaan sekarang dan keadaan yang bisa dicapai dengan mengungkapkan keprihatinan pada keadaan sekarang dan harapan pada masa depan. Menurut sosiolog Patricia Wasielewski, "King mengungkapkan rasa marah umum pada ketidakadilan yang ada," memperkuat "kesimpulan mereka bahwa situasi ini harus diubah." Para pendengarnya siap bergerak menuju mimpi hari depan King setelah ia membeberkan mimpi buruk saat ini.

Psikolog Minjung Koo dan Ayelet Fishbach menemukan saat kita mengalami keraguan berjalan maju ke arah tujuan, komitmen kita menentukan apakah kita menengok kembali ke belakang ataukah menatap ke depan. Ketika komitmen kita goyah, jalan terbaik adalah tetap berada dalam jalur untuk mempertimbangkan kemajuan yang telah kita capai. Saat kita menyadari hal-hal yang telah ditanamkan dan diraih, sepertinya menyerah adalah hal yang mubazir dan rasa percaya diri dan komitmen pun meningkat. Di masa-masa awal Otpor!, Srdja Popovic dan teman-temannya menghadapi keraguan dan ketakutan dengan membuat orang tertawa dan mengumpulkan kemenangan-kemenangan kecil. Dengan cara itu mereka

bisa menengok ke belakang dan merasakan kemajuan yang mengubah kegelisahan menjadi antusiasme dan memastikan dedikasi mereka.

Begitu komitmen sudah diperkuat, melihat ke depan dengan menyoroti pekerjaan yang belum diselesaikan lebih baik daripada melirik ke belakang. Saat kita sudah teguh ingin mencapai tujuan, jarak antara diri kita sekarang dengan impian kita menjadi pengobar semangat kita. Saat gerakan Otpor! mendapat pengikut yang tak lagi ketakutan, waktulah yang menunjukkan berapa jauh jarak yang masih harus ditempuh.

Itu sebabnya Popovic dan teman-temannya menghentikan konser dan menyuruh warga pulang di malam tahun baru. Kurang dari dua tahun Otpor! telah mendapat lebih dari 70.000 anggota di 130 cabang. Namun, untuk benar-benar melengserkan Milosevic, mereka membutuhkan jutaan suara. Beberapa tahun sebelumnya Milosevic setuju mengadakan pemilihan umum yang relatif demokratis—dan ia menang. Kaki tangannya mengendalikan kotak suara. Meskipun jika rakyat Serbia bisa mengalahkan, apakah ia mau mengakui? Popovic dan teman-temannya paham bahwa mereka membutuhkn emosi intens untuk mengarahkan aksi di seluruh negeri. Inilah saatnya menggoyang status quo dan menyalakan sistem *go* untuk mengingatkan rakyat bahwa tak ada yang harus dirayakan karena kondisi saat ini tidak dapat diterima. Guru manajemen Tom Peters merekomendasikan untuk menaikkan "tingkat kemarahan, bukan keberanian, pada status quo sampai pada titik dimana orang tak bisa tidak harus bertindak."

Pertunjukan Harus Terus Berlangsung

Kemarahan melawan balik apatisme: Kita merasa telah diperlakukan tak adil, dan kita terdorong untuk melawan. Namun, tindakan ini bisa melampaui batas. Kemarahan tak hanya mengaktifkan sistem *go*, tetapi juga menekan pedal gas dalam-dalam. Kemarahan adalah kekuatan yang mendorong orang berbicara dan bertindak, tetapi juga bisa membuat mereka kurang

efektif saat melakukannya. Setelah mempelajari para aktivis, Debra Meyerson dan Maureen Scully berpendapat bahwa kuncinya adalah "secara bersamaan berkepala panas dan berkepala dingin. Kepala panas menghasilkan tindakan dan perubahan; kepala dingin membentuk tindakan dan perubahan dalam bentuk yang bisa diterima dan dilaksanakan."

Menurut sosiolog Arlie Hochschild dari Berkeley, jika Anda merasakan emosi yang sangat kuat seperti kegelisahan atau kemarahan, ada dua cara untuk mengelolanya: akting permukaan dan akting mendalam. Akting permukaan adalah memasang topeng—memodifikasi suara, sikap tubuh, dan ekspresi yang menunjukkan Anda tak terpengaruh. Jika Anda adalah awak kabin pesawat dan seorang penumpang yang marah mulai membentak Anda, mungkin Anda tersenyum untuk menunjukkan kehangatan. Anda marah pada penumpang tersebut dan mungkin ia pun tahu. Sutradara teater Rusia Constantin Stanislavski mengamati bahwa dalam akting permukaan, aktor tak pernah larut dalam perannya. Mereka menyadari keberadaan penonton dan penampilannya tak pernah tampak otentik. Stanislavski menulis bahwa akting permukaan "takkan pernah menghangatkan jiwamu dan merasuk ke dalam perasaan manusia yang sensitif dan dalam tak bisa diperlakukan dengan teknik semacam itu."

Dalam akting mendalam, dikenal dengan akting metode di dunia teater, Anda benar-benar menjadi karakter yang ingin Anda tunjukkan. Akting mendalam membuat Anda mengubah perasaan dalam diri Anda, bukan hanya ekspresi luar. Jika Anda menjadi awak kabin pesawat seperti di atas, mungkin Anda membayangkan bahwa penumpang tersebut sedang stres, takut terbang, atau sedang menjalani perceraian yang kacau. Anda berempati padanya dan senyum pun terlukis secara alamiah menciptakan ekspresi kehangatan yang asli. Akting mendalam melarutkan perbedaan diri Anda sejati dan peran yang Anda mainkan. Anda tak lagi berakting karena benar-benar mengalami perasaan karakter asli.

Sebelum mulai berenang di air dingin, Lewis Pugh melakukan akting mendalam. Sambil mendengarkan lagu Eminem dan P. Diddy,

ia membangkitkan kenangan melompat dari pesawat saat berdinas di pasukan khusus Inggris. Ia menghidupkan kembali kegairahan tinggi yang ingin ia rasakan kembali. Aktor pemenang Oscar, Daniel Day-Lewis, mengambil langkah lebih jauh. Untuk mempersiapkan diri dalam peran *The Crucible* karya Arthur Miller, ia membangun rumah dengan peralatan abad ke-17 dan hidup tanpa jaringan listrik dan air. Saat berperan sebagai penulis yang menderita *celebral palsy* di film *My Left Foot*, ia duduk di kursi roda selama proses pembuatan film, bicara dengan dialek cacat, dan membiarkan kru menyuapkan makanan dengan sendok. Sebagai aktor ia sebenarnya masih memainkan sebuah karakter, tetapi tujuan akting mendalam adalah merasakan emosi yang ingin ia tampilkan.

Akting mendalam ternyata menjadi strategi yang lebih bertahan dalam mengelola emosi dibanding akting permukaan. Penelitian menunjukkan bahwa akting permukaan menyebabkan kita: memalsukan emosi yang tak benar-benar kita rasakan sehingga malah menekan sekaligus melelahkan. Jika kita ingin menampilkan sederet emosi, kita harus benar-benar merasakannya.

Ketika Srdja Popovic dan teman-temannya melatih para aktivis, mereka mengajarkan akting mendalam melalui latihan peran. Sebagai contoh, di Maldiva mereka meminta orang-orang berperan sebagai pimpinan bisnis, pemilik hotel, tetua pulau, ekspatriat di India, polisi, dan penjaga keamanan. Latihan ini memberi kesempatan untuk mengantisipasi reaksi pihak lain dan menerapkan respons mereka sendiri.

Memperburuk Keadaan

Kurang dari setahun setelah Rosa Parks ditahan karena menolak duduk di bangku belakang bus di Montgomery, Mahkamah Agung menetapkan tindakan pemisahan sebagai pelanggaran hukum. Untuk menyiapkan warga akan konflik rasial yang mungkin mengikuti keeetentuan bus gabungan, Martin Luther King, Jr., merancang dan mengadakan lokakarya bagi ribuan warga kulit hitam Alabama, bekerja sama dengan para ahli antikekerasan seperti James Lawson,

Bayard Rustin, dan Glenn Smiley. Tim ini menyiapkan bus simulasi dengan beberapa baris kursi dan menunjuk dua belas peserta berperan sebagai sopir dan penumpang.

"Penumpang kulit putih" memanggil penumpang kulit hitam dengan namanya langsung. Mereka meludahi, melempar permen karet, dan membuang abu rokok ke rambutnya, menumpahkan susu ke kepalanya, dan memuncratkan kecap dan saus ke wajahnya.

Dalam latihan akting mendalam ini King ingin membuat warga kulit hitam marah sehingga berani memprotes, tetapi tidak sampai membuat mereka melakukan kekerasan. Apakah cara terbaik mengatasi kemarahan mereka? Strategi paling populer adalah dengan melampiaskannya. Para terapis memberi saran agar melepaskan kemarahan dengan memukuli bantal atau berteriak. Freud berpendapat, dengan melepaskan kemarahan terpendam kita bisa melepaskan tekanan dan mendapatkan katarsis. Dalam film *Analyze This*, Billy Crystal berperan sebagai psikoterapis yang membantu anggota geng kriminal Robert De Niro mengelola kemarahannya. Crystal menyarankan ia memukuli bantal. Namun De Niro mengambil pistol, membidik ke sofa, dan menembaki bantal. Sambil terkaget Crystal bertanya, "Merasa lebih baik?" "Yah," jawab De Niro," benar."

Untuk menguji apakah pelampiasan bisa membantu mengelola kemarahan, psikolog Brad Bushman merancang sebuah eksperimen untuk membuat orang marah. Para partisipan diminta menulis sebuah esai tentang apakah mereka mendukung atau menolak aborsi. Lalu mereka menerima umpan balik kasar dari seorang rekan yang berlawanan pandangan. Ia menilai esai mereka tak beraturan, tidak orisinal, buruk, tak jelas, tidak meyakinkan, dan berkualitas rendah, sambil menambahkan, "Ini esai terburuk yang pernah aku baca!"

Penerima yang marah secara acak diminta memberikan satu dari tiga respons berikut: melampiaskan, mengalihkan, atau mengontrol. Anggota kelompok yang melampiaskan diperbolehkan memukul sak tinju sekeras dan selama mereka mau sambil membayangkan si brengsek yang mengritik esai mereka dan menatap fotonya. Kelompok yang mengalihkan memukul sak tinju, tetapi diinstruksikan berpikir menjadi bugar dan ditunjukkan foto orang

yang sedang berolahraga. Pada kelompok kontrol, tak ada sak tinju; partisipan duduk tenang selama dua menit selama komputernya diperbaiki. Kelompok mana yang akan menjadi paling agresif terhadap rekan yang menghinanya?

Lalu Bushman memberikan kesempatan pada setiap kelompok untuk melontarkan suara ke arah pengritik dengan bunyi yang keras. Mereka diizinkan menentukan volume dan durasi tembakan suara tersebut.

Kelompok melampiaskan adalah kelompok paling agresif. Mereka menembak pengkritik dengan suara keras dan memencet tombol lebih lama daripada kelompok mengalihkan dan kontrol. Salah satu partisipan begitu marahnya sehingga setelah memikirkan umpan balik yang menghina tersebut, sak tinju belumlah cukup: ia memukuli dinding lab hingga berlubang.

Pelampiasan tidaklah memadamkan api kemarahan: tetapi malah memperbesar. Saat kita melampiaskan kemarahan, kita menekan pedal gas sistem *go* sambil menyerang target yang membuat kita marah. Memukul sak tinju tanpa memikirkan target juga tetap menyalakan sistem *go*, tetapi memungkinkan kita mempertimbangkan alternatif cara merespons. Duduk tenang adalah mulai mengaktifkan sistem *stop*.[43]

Dalam studi lain Bushman menunjukkan bahwa pelampiasan takkan berhasil meskipun Anda mengira sebaliknya – dan bahkan

---

[43] Katarsis sepertinya paling manjur begitu satu jangka waktu tertentu telah berlalu. Setelah serangan teroris pada 11 September, lebih dari sembilan ribu konselor datang ke New York, berharap bisa mencegah stres pasca-traumatik dan mengobati gejala-gejala kegelisahan, depresi, dan kesedihan. Psikolog Timothy Wilson menggambarkan betapa banyak konselor mengadakan rapat stres insiden kritis, mendorong korban trauma dan saksi untuk meluangkan beberapa jam mengungkapkan pikiran dan perasaan mereka secepat mungkin. Sayangnya cara ini tak berpengaruh banyak pada penduduk lokal, petugas pemadam kebakaran, dan orang-orang yang dekat dengan tragedi tersebut. Dalam sebuah studi pada korban luka bakar parah yang mengikuti pertemuan stres insiden kritis *lebih tinggi* tingkat gangguan stres pasca-trauma, depresi, dan kegelisahan lebih dari setahun kemudian. Psikolog James Pennebaker menunjukkan bahwa mengungkapkan pikiran dan perasaan tentang kejadian menekan atau traumatis paling baik dilakukan setelah beberapa waktu kita memproses kejadian tersebut, saat tidak dibutakan oleh amarah atau dirundung stres.

meski cara ini membuat Anda merasa enak. Semakin enak perasaan Anda setelah melampiaskan, semakin agresif diri Anda: tak hanya pada pengkritik, tetapi juga pada orang yang tak bersalah.

Menghindari pelampiasan adalah tema utama dalam pelatihan aktivis pergerakan hak sipil. Karena gerakan tanpa kekerasan bergantung pada pengelolaan amarah, King dan rekannya berusaha keras mencegah pelampiasan menjadi cara dalam lokakaryanya. "Terkadang pemeran penumpang kulit putih begitu bersemangat menjalankan perannya sehingga harus diingatkan dengan lembut dari pinggir," kenang King. Sebagai balasan, warga yang berperan sebagai penumpang kulit hitam sering "melupakan peran anti kekerasannya dan menyerang balik dengan kuat; ketika ini terjadi kami berusaha menyalurkan kata-kata dan tindakannya ke arah tanpa kekerasan." Setelah simulasi selesai, kelompok ini memberikan umpan balik dan saran untuk menanggapi dengan lebih konstruktif.

Salah satu masalah mendasar dalam pelampiasan adalah cara ini memusatkan perhatian pada pelaku ketidakadilan. Semakin dalam Anda memikirkan pelakunya, semakin Anda ingin memukulnya untuk membalas dendam. "Kemarahan adalah alat pendorong yang manjur," jelas Srdja Popovic. "Namun, jika Anda membuat orang marah, mungkin mereka akan merusak." Pada malam tahun baru 2000, saat Otpor! menutup konser, mematikan lampu, dan memainkan musik sedih, hanya satu benda yang tampak: layar raksasa yang menayangkan gambar-gambar yang tak satu pun menjelek-jelekkan Milosevic.

Gambar-gambar tersebut malah menampilkan tentara dan polisi Serbia yang telah tewas di bawah kekuasaan Milosevic.

Untuk menyalurkan kemarahan secara produktif kita perlu memikirkan korban yang menderita akibat tindakan pelaku, bukan melampiaskan luka yang disebabkannya. Peneliti manajemen Andrew Brodsky, Joshua Margolis, dan Joel Brockner menemukan dengan memusatkan perhatian pada korban ketidakadilan, kita terdorong menyuarakan kebenaran. Dalam sebuah eksperimen, orang-orang dewasa diminta menyaksikan seorang CEO yang menggaji tinggi dirinya dan menggaji rendah karyawan berprestasi. Saat mereka

diarahkan untuk fokus pada karyawan yang diperlakukan tak adil, 46 persen di antaranya kemungkinan besar akan menentang keputusan gaji CEO tersebut.

Dalam pergerakan hak sipil, Martin Luther King, Jr. sering menyerukan perhatian pada korban kekerasan dan ketidakadilan. "Kita tidak keluar untuk mengalahkan atau mempermalukan orang kulit putih," serunya dalam pidato tahun 1956 untuk mempertahankan boikot bus Montgomery, tetapi untuk "membebaskan anak-anak kita dari kehidupan yang secara permanen mati psikologisnya." Fokus pada korban akan mengaktifkan emosi yang disebut psikolog sebagai kemarahan empatik—hasrat untuk memperbaiki kesalahan demi kesalahan. Emosi ini menyalakan sistem *go*, tetapi membuat kita bijak dalam memilih cara yang menghormati harga diri korban. Penelitian menunjukkan ketika kita marah *pada* orang lain, kita akan membalas dendam. Namun, ketika kita marah *demi* orang lain, kita akan mencari keadilan dan sistem yang lebih baik. Kita tidak sekadar ingin menghukum; kita ingin menolong.

Saat Otpor! menampilkan gambar-gambar tentara yang mati, adrenalin empati rakyat Serbia terpompa dan pecah dalam sorakan, "Mari kita jadikan tahun mendatang berarti." Mereka tidak sedang berhasrat menurunkan diktator, tetapi dapat merasakan kemarahan moral yang dengan teguh mereka pegang. Menurut Popovic, "Terasa energi yang tak mungkin bisa diciptakan oleh band rock. Setiap orang merasa ada tugas penting yang harus dilaksanakan."

Pada musim semi, Otpor! memobilisasi salah satu jumlah pemilih terbesar dalam sejarah Serbia, mengalahkan Milosevic, dan memandu dalam era baru demokrasi. Boris Tadic, psikolog yang menyuruh semua orang pulang karena tak ada yang perlu dirayakan, menjadi presiden Serbia empat tahun kemudian.

"Saya bangun pagi dan terbelah antara keinginan untuk memperbaiki dunia atau menikmati dunia," tulis E.B.White pada suatu saat. "Ini menyulitkanku membuat rencana hari ini."

Deklarasi Kemerdekaan menjanjikan hak hidup, kebebasan, dan pencarian kebahagiaaan pada warga Amerika Serikat. Dalam pencarian kebahagiaan, banyak di antara kita memilih menikmati dunia

seperti saat ini. Para pelaku orisinal memilih perjuangan keras, berusaha menjadikan dunia yang lebih baik. Dalam berjuang meningkatkan hidup dan kebebasan, mungkin ada saat-saat mereka mengorbankan kesenangan, meninggalkan kebahagiaan sementara. Walaupun demikian dalam jangka panjang mereka berpeluang menciptakan dunia yang lebih baik. Dan itu memberikan kepuasan dalam bentuk lain, menurut psikolog Brian Little. Menjadi orisinal bukanlah jalur termudah untuk mengejar kebahagiaan, tetapi cara ini memberikan kebahagiaan dalam rangka pengejaran tersebut.[]

TINDAKAN YANG BERPENGARUH

JIKA ANDA sedang mencari cara untuk memunculkan orisinalitas, berikut ada beberapa tindakan praktis yang bisa dilakukan. Langkah-langkah pertama ditujukan untuk setiap orang agar dapat membangkitkan, mengenali, menyuarakan, dan mendukung ide baru. Bagian berikutnya ditujukan pada para pemimpin untuk menstimulasi ide baru dan membangun budaya yang mengizinkan perbedaan pendapat. Rekomendasi terakhir ditujukan bagi para orangtua dan guru untuk membantu anak-anak merasa nyaman menyatakan pendirian kreatif atau moral melawan status quo.

Untuk mengukur orisinalitas secara gratis, kunjungilah www.adamgrant.net.

TINDAKAN PRIBADI:

A. Membangkitkan dan Mengenali Gagasan Orisinal

1. ***Pertanyakan keadaan saat ini* (default).** Bertanyalah terlebih dahulu mengapa terjadi keadaan *status quo*, jangan sekadar menerima. Jika Anda ingat bahwa aturan dan sistem tersebut buatan manusia, maka jelas tidak kaku–dan Anda mulai memikirkan cara memperbaikinya.
2. ***Tiga kali lipatkan jumlah ide yang Anda hasilkan.*** Seperti pemain bisbol hebat yang hanya berhasil memukul bola satu kali dari tiga kesempatan, setiap inovator memukul dan luput. Cara terbaik mendorong orisinalitas Anda adalah menghasilkan lebih banyak ide.

3. ***Libatkan diri Anda dalam bidang baru.*** Orisinalitas meningkat saat Anda memperluas kerangka acuan. Salah satu caranya adalah mempelajari ketrampilan baru, seperti para ilmuwan pemenang Hadiah Nobel yang mengembangkan kegiatan kreatif dengan melukis, bermain piano, menari, atau puisi. Strategi lainnya adalah mencoba rotasi pekerjaan: mendapat pelatihan untuk menduduki posisi yang menuntut basis pengetahuan dan keahlian baru. Pilihan ketiga adalah mempelajari perbedaan budaya, seperti perancang mode yang menjadi lebih inovatif saat tinggal di negara lain yang jauh berbeda dengan negaranya sendiri. Anda tak harus pergi ke luar negeri untuk meragamkan pengalaman; Anda bisa melibatkan diri dalam budaya dan kebiasaan baru melalui bacaan.
4. ***Menunda secara strategis.*** Saat menghasilkan ide baru, berhentilah secara sadar saat belum selesai. Dengan rehat di tengah proses mencurahkan gagasan atau menulis, kemungkinan besar Anda akan menggunakan cara berpikir divergen dan memberikan waktu agar ide Anda berinkubasi.
5. ***Cari lebih banyak umpan balik dari rekan di bidang yang sama.*** Anda sulit menilai ide sendiri karena Anda cenderung terlalu antusias. Anda juga tak bisa mengandalkan keberanian saja jika Anda bukan ahli di bidangnya. Mengandalkan atasan juga sulit karena biasanya terlalu kritis saat ia menilai suatu ide. Untuk mendapatkan penilain paling akurat, lemparkan ide Anda pada rekan-rekan di bidang yang sama. Mereka siap menunjukkan potensi dan peluang ide tersebut.

B. Menyuarakan dan Mendukung Ide Orisinal

6. ***Seimbangkan portofolio risiko Anda.*** Ketika akan mengambil risiko pada suatu bidang, kurangilah dengan sangat berhati-hati dalam bidang kehidupan yang lain. Seperti para usahawan yang mempertahankan pekerjaannya saat menguji gagasan, atau Carmen Medina memilih tugas mencegah kebocoran

keamanan saat sedang mendorong CIA menerima Internet. Cara ini dapat membantu Anda menghindari pertaruhan yang tak diperlukan.

7. ***Tekankan alasan-alasan untuk tak mendukung gagasan Anda.*** Masih ingat Rufus Griscom, usahawan di bab 3 yang menyampaikan pada investor mengapa mereka tak bolah menanamkan modal di perusahaannya. Anda pun bisa melakukanya. Mulailah dengan menjelaskan tiga kelemahan terbesar ide Anda dan mintalah mereka menambah daftar alasan tersebut. Karena menganggap ide tersebut ada sisi positifnya, mereka akan lebih mengingatnya saat bekerja keras membuat alasan penolakan sendiri.

8. ***Jadikan ide Anda lebih familier.*** Ulang-ulangilah – cara ini membuat orang lebih nyaman dengan ide yang tak biasa. Biasanya reaksi positif akan lebih banyak setelah suatu ide dikenalkan sepuluh hingga dua puluh kali, terutama jika dikemas pendek, diulang tiap beberapa hari, dan dicampur dengan ide lain. Anda juga bisa membuat ide orisinal lebih menarik dengan mengaitkannya dengan ide lain yang telah dipahami – seperti ketika naskah *Lion King* dibingkai sebagai *Hamlet* dengan singa sebagai tokohnya.

9. ***Bicaralah pada pendengar yang berlainan.*** Cobalah mendekati orang-orang yang tak setuju, tetapi mempunyai cara yang sama, bukan orang yang bersahabat yang memiliki nilai yang sama. Di Angkatan Laut AS, seorang pilot muda bernama Ben Kohlmann menciptakan sel inovasi-cepat yang sangat efektif dengan mengumpulkan sekelompok perwira muda yang mendapatkan hukuman disiplin karena menentang otoritas. Mereka memiliki catatan pelanggaran moral dan meskipun tujuannya berbeda-beda, kebiasaan menentang mereka cocok. Sekutu terbaik Anda adalah orang-orang dengan jejak rekam yang tangguh dan menyelesaikan masalah dengan cara yang mirip dengan cara Anda.

10. ***Jadilah radikal lunak.*** Jika ide Anda ekstrem, utarakan dengan tujuan yang lebih umum. Dengan cara itu Anda bisa menariknya pada nilai atau keyakinan yang telah mereka pegang, bukan mengubah pikiran mereka. Anda bisa menggunakan kuda Troya, seperti yang dilakukan Meredith Perry saat membungkus visinya tentang listrik nirkabel dengan permintaan merancang transduser. Anda juga bisa memposisikan tawaran Anda sebagai tujuan yang juga penting bagi orang lain, seperti Francis Willard mengemas hak pilih sebagai cara perempuan konservatif melindungi rumah dan keluarga dari penyalahgunaan alkohol. Jika Anda sudah dikenal terlalu ekstrem, Anda dapat beralih dari posisi pemimpin menjadi penarik perhatian, dan membiarkan orang moderat memegang kekuasaan.

C. Mengelola Emosi

11. ***Motivasi diri dengan cara berbeda saat Anda berkomitmen vs. ragu-ragu***. Saat Anda sudah teguh berjalan, fokuslah pada kemajuan yang akan dicapai–Anda akan mendapat tambahan tenaga untuk memperkecil jarak. Saat keyakinan diri menghilang, pikirkan kemajuan yang telah Anda capai sejauh ini. Kalau sudah sejauh ini, bagaimana Anda bisa menyerah?

12. ***Jangan coba menenangkan diri*****.** Jika Anda gugup, sulit untuk merasa santai. Lebih mudah mengubah kegelisahan menjadi emosi positif intens seperti ketertarikan dan antusiasme. Pikirkan alasan-alasan yang membuat Anda mau menentang *status quo* dan hasil positif yang mungkin dicapai.

13. ***Fokus pada korban, bukan pada pelaku***. Ketika menghadapi ketidakadilan, memikirkan pelaku malah menambah kemarahan dan penyerangan. Mengalihkan perhatian pada korban akan membuat Anda lebih berempati dan meningkatkan kemungkinan Anda menyalurkan kemarahan pada

cara-cara konstruktif. Anda akan lebih cenderung menolong korban daripada menghukum pelaku.

14. ***Sadarilah bahwa Anda tak sendiri*.** Satu orang pendukung pun sudah bisa meningkatkan keinginan Anda bertindak. Carilah satu orang yang meyakini visi Anda dan mulailah bersama-sama mengatasi masalah.

15. ***Ingatlah jika Anda tidak mengambil inisiatif*, status quo *akan tetap bertahan*.** Pertimbangkan empat respons ketidakpuasan berikut: keluar, menyuarakan, bertahan, atau mengabaikan. Hanya keluar dan menyuarakan yang bisa memperbaiki lingkungan Anda. Berbicara mungkin menjadi jalan terbaik jika Anda bisa mengontrol situasinya. Jika tidak, mungkin ini saatnya menjajaki pilihan untuk memperluas pengaruh Anda atau meninggalkannya.

TINDAKAN PEMIMPIN:

A. Memantik Ide Orisinal

1. ***Adakan turnamen inovasi***. Menerima saran apa pun dan kapan pun takkan menarik perhatian orang-orang sibuk. Turnamen inovasi sangat efektif untuk mengumpulkan sejumlah besar gagasan baru dan menentukan yang terbaik. Kirimkan permintaan ide untuk memecahkan masalah tertentu atau untuk memenuhi kebutuhan yang ada. Beri waktu tiga minggu untuk menyusun proposal, dan mintalah mereka saling mengevaluasi gagasan, meloloskan usulan paling orisinal ke tahap berikutnya. Sang pemenang akan mendapatkan dana, tim, serta bimbingan dan dukungan yang relevan untuk mewujudkan idenya.

2. ***Bayangkan diri Anda sebagai musuh*.** Orang sering gagal menghasilkan ide baru karena tidak merasa terdesak. Anda dapat menciptakan rasa terdesak dengan menerapkan latihan

"matikan perusahaan" dari Lisa Bodell, CEO Futurethink. Kumpulkan dan minta mereka selama sejam mencurahkan ide cara membuat perusahaan kalah dan keluar dari bisnisnya – atau menghancurkan produk, layanan, atau teknologinya yang paling populer. Lalu adakan diskusi mengenai ancaman paling serius dan cara mengubahnya menjadi peluang yang mengubah posisi bertahan menjadi menyerang.

3. ***Mintalah karyawan dari berbagai bagian dan tingkat untuk menawarkan ide.*** Di Dreamwork Animation, dari akuntan sampai ahli hukum pun didorong dan dilatih mempresentasikan ide film. Bentuk pelibatan kreatif seperti ini bisa menambah keragaman kemampuan dalam pekerjaan. Cara ini juga membuat karyawan semakin tertarik sekaligus meningkatkan akses perusahaan pada ide-ide baru. Pelibatan karyawan seperti ini memberikan manfaat lain: Ketika mereka berpartisipasi menghasilkan ide, mereka mendapatkan pola pikir kreatif yang membuat mereka tak terlalu condong pada negatif salah dan menjadi penilai yang lebih baik pada ide rekan-rekannya.

4. ***Adakan hari kebalikan.*** Karena sulit mendapatkan waktu untuk mempertimbangkan sudut pandang orisinal, salah satu kegiatan favorit saya adalah mengadakan "hari kebalikan" di ruang kelas dan saat konferensi. Para eksekutif dan mahasiswa dibagi dalam beberapa kelompok dan masing-masing memilih sebuah asumsi, keyakinan, atau bidang pengetahuan yang sudah diterima begitu saja. Setiap kelompok bertanya, "Kapan kebalikannyalah yang benar?" dan kemudian mempresentasikan ide mereka.

5. ***Jangan gunakan kata* senang, cinta, *dan* benci.** CEO Nancy Dublin di organisasi nirlaba DoSomething.org melarang karyawan menggunakan kata-kata *senang*, *cinta*, dan *benci*, karena kata-kata tersebut sangat mudah menciptakan respons mendalam tanpa menganalisisnya. Karyawan dilarang me-

ngatakan lebih memilih sebuah halaman Web dibanding yang lain; mereka harus menjelaskan alasan dengan pernyataan-pernyataan seperti "halaman ini lebih kuat karena judulnya lebih mudah dibaca dibanding pilihan lain." Cara ini memotivasi karyawan menyumbangkan ide baru dan tak sekadar menolak yang ada.

B. Membangun Budaya Orisinalitas

6. ***Jangan pilih pegawai yang bisa menyesuaikan dengan budaya, tetapi yang bisa memberikan sumbangan pada budaya.*** Jika pemimpin menomorsatukan kesesuaian budaya, ia akan merekrut orang yang berpikiran sama. Orisinalitas tidak muncul dari orang yang sesuai dengan budaya yang ada, tetapi dari orang yang bisa memperkayanya. Sebelum wawancara, kenali keragaman latar belakang, kemampuan, dan kepribadian yang masih belum ada dalam budaya Anda. Lalu utamakan hal-hal tersebut dalam proses penerimaan karyawan baru.

7. ***Ganti wawancara saat keluar dengan wawancara saat masuk.*** Alih-alih meminta ide pada karyawan yang akan keluar, mulailah meminta pandangan saat pertama kali mereka masuk. Dengan demikian Anda bisa membantu mereka merasa dihargai dan mengumpulkan saran-saran baru di sepanjang pekerjaan. Tanyakan apa yang membuat mereka masuk dan apa yang membuat mereka bertahan, dan tantang mereka berpikir seperti detektif budaya. Mereka dapat memanfaatkan perspektif orang dalam-orang luar untuk menyelidiki mana yang harus ditinggalkan dan mana yang harus dijaga, demikian juga potensi inkonsistensi antara nilai yang didukung dan yang diterapkan.

8. ***Mintalah masalah, bukan solusi.*** Jika orang bergegas memberi jawaban, Anda akan lebih banyak mendukung bukannya menggali dan kehilangan keluasan pengetahuan mereka.

Dengan meniru log masalah Bridgewater, Anda bisa membuat dokumen terbuka agar menandai masalah yang mereka temui. Kemudian kumpulkan mereka setiap bulan untuk menilai dan menentukan masalah yang harus diselesaikan.

9. ***Jangan menunjuk orang untuk pura-pura menentang, dan mulailah mencari penentang otentik.*** Pendapat yang berbeda selalu berguna meskipun salah, tetapi pendapat tersebut efektif jika otentik dan konsisten. Alih-alih meminta orang berpura-pura menentang, carilah yang benar-benar memiliki pendapat minoritas dan mintalah mereka mempresentasikan pandangannya. Untuk mendapatkan orang-orang seperti ini, tunjuklah seorang manajer informasi—beri tanggung jawab untuk menemui setiap orang sebelum pertemuan untuk mengetahui hal-hal yang mereka ketahui.

10. ***Terimalah kritik.*** Anda sulit mendorong perbedaan pendapat jika tidak melaksanakan apa yang Anda ajarkan. Ketika Ray Dalio menerima email yang mengkritik kinerjanya dalam sebuah rapat penting, ia menyalin dan mengirimkannya ke seluruh isi perusahaan, dan menyampaikan pesan jelas bahwa ia menerima terbuka masukan negatif. Dengan meminta karyawan mengkritik secara terbuka, Anda dapat membuat orang menyampaikan secara lebih terbuka meski idenya tak populer.

TINDAKAN ORANGTUA DAN GURU:

1. ***Tanyakan pada anak apa yang akan dilakukan teladan mereka.*** Anak merasa bebas mengambil inisiatif saat melihat masalah dari mata seorang orisinal. Tanyakan pada anak apa yang ingin mereka perbaiki di keluarga atau sekolah. Lalu minta anak menunjuk tokoh nyata atau fiksi yang mereka kagumi karena sangat kreatif dan berdaya cipta. Apa yang akan dilakukan orang tersebut dalam situasi ini?

2. ***Kaitkan perilaku baik dengan karakter moral*.** Banyak orangtua dan guru yang memuji tindakan yang menolong, tetapi anak akan lebih dermawan saat ia disebut sebagai penolong – yang menjadi bagian identitasnya. Jika Anda melihat anak melakukan kebaikan, coba ucapkan, "Kau anak baik karena engkau ______." Anak juga lebih bersikap etis saat diminta menjadi orang bermoral—ia ingin mendapatkan identitas tersebut. Jika Anda ingin anak berbagi mainan, jangan meminta, "Maukah kau berbagi?" tetapi ucapkan, "Maukah kau jadi anak yang suka berbagi?"

3. ***Jelaskan bagaimana perilaku buruk akan memberi konsekuensi pada orang lain*.** Ketika anak berlaku buruk, bantulah ia melihat bagaimana kelakuannya melukai orang lain. "Menurutmu bagaimana perasaannya?" Saat memikirkan dampak negatif pada orang lain, anak mulai merasa empati dan bersalah, sehingga memperkuat motivasinya untuk memperbaiki kesalahan—dan menghindari kelakuan yang sama di masa mendatang.

4. ***Tekankan nilai di atas aturan***. Aturan memberi batas-batas yang mengajari anak menerima pandangan kaku tentang dunia. Nilai-nilai mendorong anak menghayati prinsip-prinsip tersebut bagi dirinya. Ketika membicarakan standar, seperti para orangtua penyelamat Holocaust, jelaskan mengapa hal-hal ideal tertentu penting bagi Anda dan tanyakan pada anak mengapa hal itu penting.

5. ***Ciptakan ceruk baru bagi anak***. Seperti anak yang bukan sulung mencari ceruk yang lebih orisinal ketika ceruk konvensional sudah tertutup baginya, ada cara-cara membantu anak menciptakan ceruk sendiri. Salah satu teknik favorit saya adalah Kelas *Jigsaw*: kumpulkan anak-anak untuk proyek kelompok dan berikan masing-masing bagian yang unik. Sebagai contoh, saat menulis buku tentang kehidupan Eleanor Roosevelt, salah satu murid menggarap masa kecil, yang lain

menulis masa remaja, dan yang ketiga menulis perannya dalam pergerakan wanita. Riset menunjukkan cara ini mengurangi prasangka—anak-anak belajar menghargai kekuatan masing-masing. Cara ini juga bisa memberikan ruang untuk memikirkan ide orisinal dan terhindar dari jebakan *groupthink*. Untuk lebih mengembangkan pemikiran baru, mintalah anak-anak memikirkan kerangka acuan lain. Bagaimana perbedaan masa kanak-kanak Roosevelt jika ia tumbuh besar di China? Pertempuran apa yang harus ia pilih?[]

UCAPAN TERIMA KASIH

MENULIS SEBUAH buku untuk kedua kalinya ternyata berbeda. Kali ini saya tidak membuang-buang 103.000 kata dan mulai lagi dari nol. Saya juga sangat lebih menyadari bahwa orang mungkin benar-benar membaca tulisan saya, yang membuat saya meragukan selera saya. Syukurlah istri saya, Allison, memiliki kemampuan yang sulit dijelaskan dalam mengenali orisinalitas dan kualitas (dan juga kebetulan memiliki penciuman seperti kucing hutan). Ia langsung tahu saat sebuah arah itu berharga dan ketika arah yang lain berbau tak sedap. Tulisan saya akan sangat tidak menyenangkan tanpa jasanya. Dengan sabar ia membicarakan setiap ide dengan saya, dengan penuh kasih membaca iterasi pertama tiap bab, dan dengan cekatan mengganti kata yang lebih sesuai, serta mengatur ulang berbagai bagian. Standarnya sangat tinggi dan ketika ia bahagia saya tahu bahwa saya pun bahagia juga. Buku ini takkan ada tanpa gairahnya sebagai penulis, pembaca, dan kasih sayangnya sebagai istri dan ibu.

Agen saya Richard Pane, adalah orisinal sejati yang sangat membantu mengembangkan ide buku ini dan memberikan saran bijak di setiap langkah penulisan. Kerja sama dengan Rick Kot sangat bagus, karena dia lebih dari sekadar editor. Selain memperkaya isi dan memperbaiki struktur, ia memperlakukan buku ini seolah anaknya sendiri.

Sheryl Sandberg membaca setiap kata dengan penuh kehati-hatian dan menjadikan buku ini jauh lebih baik dengan mempertajam logika, gaya, dan nasihat praktis. Ia menyumbang jauh lebih banyak yang bisa saya bayangkan. Justin Berg telah membaca draf naskah dan percakapan yang tak terhitung jumlahnya, dan memberikan banyak kilatan kreatif untuk meningkatkan substansi dan

narasi buku ini. Reb Rebele telah membaca draft lengkap pertama dan memberikan adonan unik antara pertanyaan mendalam dan panduan ahli pada konsep dan penulisan buku ini. Dan Pink banyak memberikan bantuan dalam bab tentang pemilihan waktu yang tepat, yang mengingatkan saya pada narsisme perbedaan kecil, dan mengenalkan saya pada salah satu kisah hidup dan sifat orang yang paling mengesankan.

Saya beruntung dapat bekerja sama dengan Alexis Hurley, Eliza Rothstein, dan seluruh tim InkWell, dan kelompok yang penuh dedikasi di Viking—terutama Carolyn Coleburn, Kristin Matzen, dan Lindsay Prevette untuk publikasi; Jane Cavolina, Diego Nunez, and Jeannette Williams untuk penyuntingan; and Pete Garceau, Jakub Gojda, Roseanne Serra, and Alissa Theodor atas rancangan sampul dan isi. Jon Cohen and Sarah Cho dari SurveyMonkey merancang dengan cepat, efektif, dan sangat membantu, serta mengadakan survei yang memungkinkan kami menguji berbagai subjudul serta mengumpulkan masukan tentang desain dan konsep sampul.

Para rekan kerja di Wharton—yang terpenting Sigal Barsade, Drew Carton, Samir Nurmohamed, and Nancy Rothbard—yang begitu tak ternilai. Secara khusus saya mengucapkan terima kasih pada Impact Lab dan Lindsay atas antusiasmenya yang fanatik. Proyek ini juga sangat mendapatkan manfaat besar dari dukungan Geoff Garrett, Mike Gibbons, Amy Gutmann, Dan Levinthal, and Nicolaj Siggelkow. Atas pengetahuan dan perkenalan yang diberikan kepada orang-orang yang diceritakan dan dikutip di buku ini, saya mengucapkan terima kasih kepada Jennifer Aaker, Teresa Amabile, Niko Canner, Rosanne Cash, Christine Choi, Kate Drane, Lisa Gevelber, David Hornik, Tom Hulme, Jimmy Kaltreider, Daphne Koller, John Michel, Andrew Ng, Bobby Turner, dan Lauren Zalaznick.

Saya sangat menghargai bantuan mencari kisah dan contoh dari Josh Berman, Jesse Beyroutey, Wendy De La Rosa, Priti Joshi, Stacey Kalish, Victoria Sakal, dan Jenny Wang. Saya juga menghargai umpan balik generatif yang konsisten pada naskah bab dari James An, Sarah Beckoff, Kelsey Gliva, Nicole Granet, Shlomo Klapper, Nick LoBuglio, Casey Moore, Nicole Pollack, Julianna Pillemer, Sreyas

Raghavan, Anna Reighart, Eric Shapiro, Jacob Tupler, Danielle Tussing, and Kimberly Yao.

Atas pembicaraan tentang tokoh orisinal yang menstimulasi, saya sangat berterima kasih kepada Sue Ashford, Caroline Barlerin, Kipp Bradford, Danielle Celermajer, Annicken Day, Kathryn Dekas, Lisa Donchak, Angela Duckworth, Jane Dutton, Mike Feinberg, Anna Fraser, Malcolm Gladwell, Marc Grossman, Saar Gur, Julie Hanna, Emily Hunt, Karin Klein, Josh Kopelman, Stephanie Landry, Ellen Langer, Ryan Leirvik, Dave Levin, Tamar Lisbona, Brian Little, Nancy Lublin, Joshua Marcuse, Cade Massey, Deb Mills-Scofield, Sean Parker, Meredith Petrin, Phebe Port, Rick Price, Ben Rattray, Fred Rosen, Spencer Scharff, Nell Scovell, Scott Sherman, Phil Tetlock, Colleen Tucker, Jeanine Wright, dan Amy Wrzesniewski. (Oh ya, serta pada Stacy dan Kevin Brand karena sudah meminta ucapan terima kasih ini.)

Dalam satu dan banyak hal, banyak anggota keluarga yang telah menjadi contoh atau mendorong orisinalitas—orangtua saya Susan and Mark; saudara saya, Traci; kakek-nenek saya Marion and Jay Grant dan mendiang Florence dan Paul Borock; dan mertua saya, Adrienne and Neal Sweet.

Anak-anak kami, Joanna, Elena, dan Henry, adalah dunia saya. Mereka membuat saya memikirkan buku ini dengan cara yang berbeda. Mereka mengajarkan bahwa untuk menjadi orisinal, orang dewasa harus lebih jarang belajar dan lebih sering tak belajar. Dan mereka menginspirasi saya agar tak terlalu mengikuti harapan menciptakan dunia yang lebih baik bagi mereka.[]

REFERENSI

1: Destruksi Kreatif

1 **"Orang waras menyesuaikan diri":** George Bernard Shaw, Man dan Superman (New York: Penguin Classics, 1903/1963).

2 **Mereka menamakan perusahaannya Warby Parker**: Wawancara pribadi dengan Neil Blumenthal dan Dave Gilboa, 25 Juni 2014, dan 23 dan 24 Maret 2015; David Zax, "Fast Talk:How Warby Parker's Cofounders Disrupted the Eyewear Industry dan Stayed Friends," Fast Company, 22 Februari 2012, www.fastcompany.com/1818215/fast-talk-how-warby-parkers-cofounders-disrupted-eyewear-industry-and-stayed-friends; "A Chat with the Founders of Warby Parker," The Standard Culture, September 5, 2012, www.standardculture.com/posts/6884-A-Chat-with-the-Founders-of-Warby-Parker; Blumenthal, "Don't Underinvest in Branding," Wall Street Journal, Accelerators, 18 Juli 2013, http://blogs.wsj.com/accelerators/2013/07/18/neil-blumenthal-branding-is-a-point-of-view; Curan Mehra dan Anya Schultz, "Interview: Dave Gilboa, Founder dan CEO of Warby Parker," Daily Californian, 5 September 2014, www.dailycal.org/2014/09/05/interview-dave-gilboa-founder-ceo-warby-parker/; "The World's 50 Most Innovative Companies," Fast Company, 9 Februari 2015, www.fastcompany.com/section/most-innovative-companies-2015.

3 **"a person who is different ... inventive capacity"**: Merriam-Webster Dictionary, diakses pada Agustus 24, 2014, at www.merriam-webster.com/dictionary/original.

3 **konformitas dan orisinalitas**: Harrison Gough, California Psychological Inventory Administrator's Guide (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc., 1987); lihat juga Thomas S. Bateman dan J. Michael Crant, "The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure dan Correlates," Journal of Organizational ehavior 14 (1993): 103–18; Gregory J. Feist dan Frank X. Barron, "Predicting Creativity dari Early to Late Adulthood: Intellect, Potential, dan Personality," Journal of Personality 37 (2003): 62–88; Adam M. Grant dan Susan J. Ashford, "The Dynamics of Proactivity at Work," Research in Organizational Behavior 28 (2008): 3–34; Mark A. Griffin, Andrew Neal, dan Sharon K. Parker, "A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain dan Interdependent Contexts," Academy of Management Journal 50 (2007): 327–47.

3 **rawan menjadi "kleptomnesia"**: Istilah "Kleptomnesia" dibuat oleh Dan Gilbert; see C. Neil Macrae, Galen V. Bodenhausen, dan Guglielmo Calvini, "Contexts of Cryptomnesia: Mei the Source Be with You," Social Cognition 17 (1999): 273–97.

5 **Internet Explorer sudah terpasang pada**: surat-menyurat pribadi dengan Michael Housman, 30 Januari, 25 dan 27 Februari, 9 dan 27 Maret, dan 6 April 2015; presentasi Housman di Wharton People Analytics Conference, 28 Maret 2015; "How Might Your Choice of Browser Affect Your Job Prospects?" Economist, 10 April 2013, www.economist.com/blogs/economist-explains/2013/04/economist-explains-how-browser-affects-job-prospects.

6 **Tim Jost mengembangkan teori**: John T. Jost, Brett W. Pelham, Oliver Sheldon, dan Bilian Ni Sullivan, "Social Inequality dan the Reduction of Ideological Dissonance on Behalf of the System: Evidence of Enhanced System Justification Among the Disadvantaged," European Journal of Social Psychology 33 (2003): 13–36; John T. Jost, Vagelis Chaikalis-Petritsis, Dominic Abrams, Jim Sidanius, Jojanneke van der Toorn, dan Christopher Bratt, "Why Men (dan Women) Do dan Don't Rebel: Effects of System Justification on Willingness to Protest," Personality and Social Psychology Bulletin 38 (2012): 197–208; Cheryl J. Wakslak, John T. Jost, Tom R. Tyler, dan Emmeline S. Chen, "Moral Outrage Mediates the Dampening Effect of System Justification on Support for Redistributive Social Policies," Psychological Science 18 (2007): 267–74; John T. Jost, Mahzarin R. Banaji, dan Brian A. Nosek, "A Decade of System Justification Theory: Accumulated Evidence of Conscious dan Unconscious Bolstering of the Status Quo," Political Psychology 25 (2004): 881–919.

7 **kita mengalami vuja de**: Karl E. Weick, "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster," Administrative Science Quarterly 38 (1993): 628–52; lihat juga Robert I. Sutton, Weird Ideas That Work: 11½ Practices for Promoting, Managing, dan Sustaining Innovation (New York: Simon & Schuster, 2001).

8 **"dibuat oleh laki-laki dan karenanya bisa diubah**": Jean H. Baker, Sisters: The Lives of America's Suffragists (New York: Hill dan Wang, 2006).

9 **anak-anak ajaib**: Ellen Winner, "Child Prodigies dan Adult Genius: A Weak Link," in The Wiley Handbook of Genius, ed. Dean Keith Simonton (Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell, 2014).

10 **Murid kurang favorit**: Erik L. Westby dan V. L. Dawson, "Creativity: Asset or Burden in the Classroom," Creativity Research Journal 8 (1995): 1–10.

10 **domba-domba terbaik sedunia**: William Deresiewicz, Excellent Sheep: The Miseducation of the American Elite dan the Way to a Meaningful Life(New York: Free Press, 2014).

10 **"hanya sedikit anak cerdas"**: Ellen Winner, "Child Prodigies dan Adult Genius: A Weak Link," in The Wiley Handbook of Genius, ed. Dean Keith Simonton (Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell, 2014).

10 **Namun, saat budaya telah menghasilkan**: Dean Keith Simonton, "Creative Cultures, Nations, dan Civilizations: Strategies dan Results," Group Creativity: Innovation Through Collaboration, ed. Paul B. Paulus dan Bernard A. Nijstad (New York: Oxford University Press, 2013).

10 **Ketika Anda semakin menghargai prestasi**: Robert J. Sternberg dan Todd I. Lubart, Defying the Crowd: Simple Solutions to the Most Common Relationship Problems (New York: Simon & Schuster, 2002); lihat juga John W. Atkinson, "Motivational Determinants of Risk-Taking Behavior," Psychological Review 64 (1997): 359–72.

11 **dijunjung oleh pengikut dan rekan-rekannya:** Jane M. Howell dan Boas Shamir, "The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships dan Their Consequences," Academy of Management Review 30 (2005): 96–112; J. Mark Weber dan Celia Moore, "Squires: Key Followers dan the Social Facilitation of Charismatic Leadership," Organizational Psychology Review 4 (2014): 199–227.

11 **Dari perspektif kita sekarang,** the Declaration: Jack Rakove, Revolutionaries: A New History of the Invention of America (New York: Houghton Mifflin, 2010); Ron Chernow, Washington: A Life (New York: Penguin, 2011).

11 **impiannya adalah**: Martin Luther King, Jr., The Autobiography of Martin Luther King, Jr. (New York: Warner Books, 1998); lihat juga Howell Raines, My Soul Is Rested: Movement Days in the Deep South Remembered (New York: Penguin, 1983).

12 **karena desakan Paus**: Giorgio Vasari, Lives of the Most Excellent Painters, Sculptors, dan Architects, dari Cimabue.

12 **astronomy stagnated for decades**: Frank J. Sulloway, Born to Rebel: Birth Order, Family Dynamics, dan Creative Lives (New York: Vintage, 1997).

13 "**Saya masih ingin bekerja di perusahaan itu selamanya":** Livingston, Founders at Work, 42, 45.

13 **tindakan perusakan kreatif :** Joseph A. Schumpeter, Capitalism, Socialism & Democracy (New York: Harper Perennial Modern Classics, 1942/2008).

13 **takut mengoyak ketenangan**: Jennifer J. Kish-Gephart, James R. Detert, Linda Klebe Treviño, dan Amy C. Edmondson, "Silenced by Fear: The Nature, Sources, dan Consequences of Fear at Work," Research in Organizational Behavior 29 (2009): 163–93; "Politics Threaten Science at FDA," National Coalition Against Censorship, 22 Juli 2006, http://ncac.org/update/politics-threaten-science-at-fda; Frances J. Milliken, Elizabeth W. Morrison, dan Patricia F. Hewlin, "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues

That Employees Don't Communicate Upward dan Why," Journal of Management Studies 40 (2003): 1453–76.

14 **"Hanya sedikit yang orisinal"**: wawancara pribadi dengan Mellody Hobson, Mei 12, 2015, dan pidato wisuda di Hobson 19 Mei, 2015, http://time.com/3889937/mellody-hobson-graduation-speech-usc/.

14 **Kata *entrepreneur***: Richard Cantillon, *An Essay on Economic Theory* (Auburn, AL: Ludwig von Mises Institute, 1755/2010); lihat juga James Surowiecki, "Epic Fails of the Startup World," New Yorker, 19 Mei 2014, www.newyorker.com/magazine/2014/05 /19/epic-fails-of-the-startup-world.

17 **Pengusaha yang tetap mempertahankan pekerjaan lama**: Joseph Raffiee dan Jie Feng, "Should I Quit My Day Job? A Hybrid Path to Entrepreneurship," Academy of Management Journal 57 (2014): 936–63.

17 **Phil Knight**: Bill Katovsky dan Peter Larson, Tread Lightly: Form, Footwear, dan he Quest for Injury-Free Running (New York: Skyhorse Publishing, 2012); David C. Thomas, Readings dan Cases in International Management: A Cross-Cultural Perspective (Thousdan Oaks, CA: Sage Publications, 2003).

17 **Steve Wozniak:** Jessica Livingston, Founders

18 **"Kami hampir tak mendirikan Google":** Perbincangan pribadi dengan Larry Page 15 dan 16 September 2014, dan "Larry Page's University of Michigan Commencement Address," Mei 2, 2009, http://googlepress.blogspot.com/2009/05/larry-pages-university-of-michigan.html; Google Investor Relations, https://investor.google.com/financial/tables.html.

18 **Ava DuVernay:** "With Her MLK Drama Selma, Ava DuVernay Is Directing History," Slate, 5 Desember 2014, www.slate.com/blogs/browbeat/2014/12/05/ava_duvernay_profile_the_selma_director_on_her_mlk_drama_and_being_a_black.html

18 **"We Will Rock You"**: Laura Jackson, Brian Mei: The Definitive Biography (New York: Little, Brown, 2011).

18 **Pemenang Grammy John Legend**: Tiffany McGee, "5 Reasons Why John Legend Is No Ordinary Pop Star," People, 6 November 2006, www.people.com/people/archive/article/0,20060910,00.html; "Singer/Songwriter John Legend Got Early Start," USA Today, 28 Juli 2005, http://usatoday30.usatoday.com/life/music/news/2005-07-28-legend-early-start_x.htm; John Legend, "All in on Love," Huffington Post, 20 Mei 2014, www.huffingtonpost.com/john-legend/penn-commencement-speech-2014_b_5358334.html.

18 **Stephen King:** Lucas Reilly, "How Stephen King's Wife Saved 'Carrie' dan Launched His Career," Mental Floss, Oktober 17, 2013, http://mentalfloss.com/article/53235/how-stephen-kings-wife-saved-carrie-and-launched-his-career.

18 **Scott Adams pencipta Dilbert**: Scott Adams, Dilbert 2.0: 20 Years of Dilbert (Kansas City, MO: Andrews McMeel Publishing, 2008).

19 **Portofolio resiko**: Clyde H. Coombs dan Lily Huang, "Tests of a Portfolio Theory f Risk Preference," Journal of Experimental Psychology 85 (1970): 23–29; Clyde H. Coombs dan James Bowen, "Additivity of Risk in Portfolios," Perception & Psychophysics 10 (1971): 43–46, dan "Test of the Between Property of Expected Utility," Journal of Mathematical Psychology 13 (323–37).

19 **Branch Rickey pemilik klub bisbol**: Lee Lowenfish, Branch Rickey: Baseball's Ferocious Gentleman (Lincoln: University of Nebraska Press, 2009).

19 **Karya besar T. S. Eliot**: Paul Collins, "Ezra Pound's Kickstarter Plan for T. S. Eliot," Mental Floss, 8 Desember 2013, http://mentalfloss.com/article/54098/ezra-pounds-kickstarter-plan-ts-eliot.

19 **Edwin Ldan pendiri Polaroid**: Victor K. McElheny, Insisting on the Impossible: The Life of Edwin Ldan (New York: Basic Books, 1999).

19 **Pierre Omidyar:** Adam Cohen, The Perfect Store: Inside eBay (New York: Little, Brown, 2008).

20 **"Menghilangkan resiko dari pengambilan resiko"**: Jane Bianchi, "The Power of Zigging: Why Everyone Needs to Channel Their Inner Entrepreneur," LearnVest, 22 Oktober 2014, http://www.learnvest.com/2014/10/crazy-is-a-compliment-the-power-of-zigging-when-everyone-else-zags/; Marco della Cava, "Linda Rottenberg's Tips for 'Crazy' Entrepreneurs," USA Today, Oktober 15, 2014, www.usatoday.com/story/tech/2014/10/02/linda-rottenberg-crazy-is-a-compliment-book/16551377; "Myths About Entrepreneurship," Harvard Business Review, IdeaCast, Oktober 2010, https://hbr.org/2014/10/myths-about-entrepreneurship; Linda Rottenberg, Crazy Is a Compliment: The Power of Zigging When Everyone Else Zags (New York: Portfolio, 2014).

20 **Sara Blakely**: Clare O'Connor, "Top Five Startup Tips dari Spanx Billionaire Sara Blakely," Forbes, 2 April 2012, www.forbes.com/sites/clareoconnor/2012/04/02/top-five-startup-tips-dari-spanx-billionaire-sara-blakely/.

20 **Henry Ford**: "Henry Ford Leaves Edison to Start Automobile Company," History.com, www.history.com/this-day-in-history/henry-ford-leaves-edison-to-start-automobile-company.

20 **"Bill Gates lebih tepat":** Rick Smith, The Leap: How 3 Simple Changes Can Propel Your Career dari Good to Great (New York: Penguin, 2009).

20 **menjadi co-CEO**: Matteo P. Arena, Stephen P. Ferris, dan Emre Unlu, "It Takes Two: The Incidence dan Effectiveness of Co-CEOs," The Financial Review 46 (2011): 385–412; lihat juga Ryan Krause, Richard Priem, dan Leonard Love, "Who's in Charge Here? Co-CEOs, Power Gaps, dan Firm Performance," Strategic Management Journal (2015).

22 **"para entrepreneur secara meyakinkan lebih menghindari resiko"**: Hongwei Xu dan Martin Ruef, "The Myth of the Risk-Tolerant Entrepreneur," Strategic Organization 2 (2004): 331–55.

23 ***Enterpreneur* sukses … mencuri barang berharga**: Ross Levine dan Yona Rubinstein, "Smart dan Illicit: Who Becomes an Entrepreneur dan Does It Pay?," National Bureau of Economic Research working paper no. 19276 (Agustus 2013); Zhen Zhang dan Richard D. Arvey, "Rule Breaking in Adolescence dan Entrepreneurial Status: An Empirical Investigation," Journal of Business Venturing.

24 **(2009):** 436–47; Martin Obschonka, Hakan Andersson, Rainer K. Silbereisen, dan Magnus Sverke, "Rule-Breaking, Crime, dan Entrepreneurship: A Replication dan Extension Study with 37-Year Longitudinal Data," Journal of Vocational Behavior 83 (2013): 386–96; Marco Caliendo, Frank Fossen, dan Alexander Kritikos, "The Impact of Risk Attitudes on Entrepreneurial Survival," Journal of Economic Behavior & Organization 76 (2010): 45–63.

23 **"Banyak *entrepreneur* mengambil":** Malcolm Gladwell, "The Sure Thing," New Yorker, Januari 18, 2010, www.newyorker.com/magazine/ 2010/01/18/the-sure-thing.

23 **Dalam sebuah analisis komprehensif**: Hao Zhao, Scott E. Seibert, dan G. T. Lumpkin, "The Relationship of Personality to Entrepreneurial Intentions dan Performance: A Meta-Analytic Review," Journal of Management 36 (2010): 381–404; Scott Shane, The Illusions of Entrepreneurship: The Costly Myths That Entrepreneurs, Investors, dan Policy Makers Live By (New Haven, CT: Yale University Press, 2008).

23 **Saat ratusan ahli sejarah:** Ronald J. Deluga, "American Presidential Proactivity, Charismatic Leadership, dan Rated Performance," LeadershipQuarterly 9 (1998): 265–91; Steven J. Rubenzer dan Thomas R. Faschingbauer, Personality, Character, dan Leadership in the White House: Psychologists Assess the Presidents (Dulles, VA: Brassey's, 2004).

24 **Sebelum menandatangani Deklarasi Emansipasi**: Todd Brewster, Lincoln's Gamble: The Tumultuous Six Months That Gave America the Emancipation Proclamation dan Changed the Course of the Civil War (New York: Simon & Schuster, 2014), 60.

24 **Untuk mengubah cara pikir ini:** Amy Wrzesniewski, Justin M. Berg, Adam M. Grant, Jennifer Kurkoski, dan Brian Welle, "Dual Mindsets at Work: Achieving Long-Term Gains in Happiness," dalam revisi, Academy of Management Journal (2015).

29 "**Kreativitas adalah mengizinkan diri**": Scott Adams, The Dilbert Principle (New York:HarperBusiness, 1996).

30 **"Segway sebagai sebuah investasi"**: PandoMonthly, "John Doerr on What Went Wrong with Segway," diakses pada Pebruari 12, 2015, di www.youtube.com/watch? v=oOQzjpBkUTY.

30 ***Why did such savvy***: Wawancara pribadi dengan Aileen Lee, Pebruari 6, 2015, Randy Komisar, 13 Pebruari 2015, dan Bill Sahlman, Maret 11, 2015; Steve Kemper, Reinventing the Wheel: A Story of Genius, Innovation, dan Grand Ambition (New York: HarperCollins, 2005); Hayagreeva Rao, Market Rebels: How Activists Make or Break Radical Innovations (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2008); Mathew Hayward, Ego Check: Why Executive Hubris Is Wrecking Companies dan Careers dan How to Avoid the Trap (New York: Kaplan Business, 2007); Jordan Golson, "Well, That Didn't Work: The Segway Is a Technological Marvel. Too Bad It Doesn't Make Any Sense," Wired, 16 Januari 2015, www .wired.com/2015/01/ well-didnt-work-segway-technological-marvel-bad-doesnt-make-sense; Paul Graham, "The Trouble with the Segway," Juli 2009, www.paulgraham. com/segway.html; Mike Masnick, "Why Segway Failed to Reshape the World: Focused on Invention, Rather Than Innovation," Techdirt, 31 Juli 2009, www.techdirt.com/articles/20090730/1958335722.shtml; Gary Rivlin, "Segway's Breakdown," Wired, Maret 2003, http://archive.wired.com/ wired/archive/11.03/segway.html; Douglas A. McIntyre, "The 10 Biggest Tech Failures of the Last Decade," Time, Mei 14, 2009, http://content. time.com/time/specials/packages/article/0,28804,1898610_1898625_ 1898641,00.html.

30 ***Some years earlier***, two entertainers: Wawancara pribadi dengan Rick Ludwin, 24 Pebruari dan 4 April 2015; Phil Rosenthal, "NBC Executive Stands Apart by Taking Stands," Chicago Tribune, Agustus 21, 2005, http://articles.chicagotribune.com/2005-08-21/business/ 0508210218_1_ warren-littlefield-rick-ludwin-head-of-nbc-entertainment; Brian Lowry, "From Allen to Fallon, Exec Has Worked with All 6 'Tonight Show' Hosts," Variety, 17 Pebruari 2014, http://variety.com/2014/tv/news/from-allen-to-fallon-exec-has-worked-with-all-the-tonight-show-hosts-1201109027; Warren Littlefield, Top of the Rock: Inside the Rise dan Fall of Must See TV (New York: Doubleday, 2012); Stephen Battaglio, "The Biz: The Research Memo That Almost Killed Seinfeld," TV Guide, 27 Juni 2014, www.tvguide.com/ news/seinfeld-research-memo-1083639; Jordan Ecarma, "5 Hit TV Shows That Almost Didn't Happen," Arts.Mic, 26 April 2013, http://mic.com/ articles/38017/5-hit-tv-shows-that-almost-didn-t-happen; "From the Archives: Seinfeld on 60 Minutes," CBS News, 1 Maret 2015, www.cbsnews.com/ news/jerry-seinfeld-on-60-minutes; Louisa Mellor, "Seinfeld's Journey from Flop to Acclaimed Hit," Den of Geek, November 10, 2014, www.denofgeek. us/tv/seinfeld/241125/seinfeld-s-journey-from-flop-to-acclaimed-hit; David Kronke, "There's Nothing to It," Los Angeles Times, 29 Januari 1995, http://articles.latimes.com /1995-01-29/entertainment/ca-25549_1_ jerry-seinfeld; James Sterngold, "Seinfeld Producers Wonder, Now What?" New York Times, 27 Januari 1998, www.nytimes.com/1998/01/27/movies/ seinfeld-producers-wonder-now-what.html.

31 **87 persen benar-benar unik:** Laura J. Kornish dan Karl T. Ulrich, "Opportunity Spaces in Innovation: Empirical Analysis of Large Samples of Ideas," Management Science 57 (2011): 107–128.

32 **peramalan kreatif:** Justin M. Berg, "Balancing on the Creative High-Wire: Forecasting the Success of Novel Ideas in Organizations," disertasi doktoral yang tak dipublikasikan, University of Pennsylvania, 2015.

33 **murid senior SMA :** For a review, lihat David Dunning, Chip Heath, dan Jerry M. Suls, "Flawed Self-Assessment: Implications for Health, Education, dan the Workplace," Psychological Science in the Public Interest 5 (2004): 69–106.

33 ***Entrepreneurs:*** When 3,000: Arnold C. Cooper, Carolyn Y. Woo, dan William C. Dunkelberg, "Entrepreneurs' Perceived Chances for Success," Journal of Business Venturing 3 (1988): 97–108; Noam Wasserman, "How an Entrepreneur's Passion Can Destroy a Startup," Wall Street Journal, 25 Agustus 2014, www.wsj.com/articles/how-an-entrepreneur-s-passion-can-destroy-a-startup-1408912044.

34 **bahkan para orang genius pun mendapat kesulitan**: Dean Keith Simonton, "Creativity as Blind Variation and Selective Retention: Is the Creative Process Darwinian?," Psychological Inquiry 10 (1999): 309–28.

34 **"kesukaan pribadi Beethoven":** Dean Keith Simonton, "Creative Productivity, Age, and Stress: A Biographical Time-Series Analysis of 10 Classical Composers," Journal of Personality and Social Psychology 35 (1977): 791–804.

34 **Kozbelt meneliti surat-surat:** Aaron Kozbelt, "A Quantitative Analysis of Beethoven as Self-Critic: Implications for Psychological Theories of Musical Creativity," Psychology of Music 35 (2007): 144–68.

35 "*proved to constitute 'blind alleys'* ": Dean Keith Simonton, "Creativity and Discovery as Blind Variation: Campbell's (1960) BVSR Model After the Half-Century Mark," Review of General Psychology 15 (2011): 158–74.

35 "**Peluang menghasilkan sesuatu yang berpengaruh**": Dean Keith Simonton, "Creative Productivity: A Predictive dan Explanatory Model of Career Trajectories and Landmarks," Psychological Review 104 (1997): 66–89.

36 **London Philharmonic Orchestra:** London Philharmonic Orchestra dan David Parry, The 50 Greatest Pieces of Classical Music, X5 Music Group, 23 November 2009.

36 **Dalam sebuah studi pada lebih dari 15.000:** Aaron Kozbelt, "Longitudinal Hit Ratios of Classical Composers: Reconciling 'Darwinian' dan Expertise Acquisition Perspectives on Lifespan Creativity," Psychology of Aesthetics, Creativity, dan the Arts 2 (2008): 221

36 "**hal yang paling penting**": Ira Glass, "The Gap," diakses pada 14 April 2015, di https://vimeo.com/85040589.

37 “**Pada periode di mana**”: Dean Keith Simonton, “Thomas Edison’s Creative Career: The Multilayered Trajectory of Trials, Errors, Failures, dan Triumphs,” Psychology of Aesthetics, Creativity, dan the Arts 9 (2015): 2–14.

37 “**terutama ide baru**”: Robert I. Sutton, Weird Ideas That Work: 11½ Practices for Promoting, Managing, dan Sustaining Innovation (New York: Simon & Schuster, 2001).

37 **untuk mencapai orisinalitas**: Teresa M. Amabile, “How to Kill Creativity,” Harvard Business Review, September–Oktober (1998): 77–87; Teresa M. Amabile, Sigal G. Barsade, Jennifer S. Mueller, dan Barry M. Staw, “Affect dan Creativity at Work,” Administrative Science Quarterly 50 (2005): 367– 403.

37 **Upworthy:** Upworthy, “How to Make That One Thing Go Viral,” 3 Desember 2012, www.slideshare.net/Upworthy/how-to-make-that-one-thing-go-viral-just-kidding, dan “2 Monkeys Were Paid Unequally; See What Happens Next,” November 11, 2013, www.upworthy.com/2-monkeys-were-paid-unequally-see-what-happens-next.

37 **karir kreatif tertutup bagi perempuan**: Dean Keith Simonton, “Leaders of American Psychology, 1879–1967: Career Development, Creative Output, dan Professional Achievement,” Journal of Personality and Social Psychology 62 (1992): 5–17.

38 **ide pertama biasanya yang paling konvensional:** Brian J. Lucas dan Loran F. Nordgren, “People Underestimate the Value of Persistence for Creative Performance,” Journal of Personality and Social Psychology 109 (2015): 232–43.

38 **Lizz Winstead, *co-creator* Daily Show:** Wawancara pribadi dengan Lizz Winstead, 8 Pebruari 2015.

39 **produk layak minimum:** Eric Ries, The Lean Startup: How Today’s Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses (New York: Crown, 2011).

40 **kesalahan negatif sudah biasa**: Charalampos Mainemelis, “Stealing Fire: Creative Deviance in the Evolution of New Ideas,” Academy of Management Review 35 (2010): 558–78; Aren Wilborn, “5 Hilarious Reasons Publishers Rejected Classic Best-Sellers,” Cracked, 13 Pebruari 2013, www.cracked.com/article_20285_5-hilarious-reasons-publishers-rejected-classic-best-sellers.html; Berg, “Balancing on the Creative High-Wire.”

40 **insting pertama biasanya menolak hal baru:** Jennifer S. Mueller, Shimul Melwani, dan Jack A. Goncalo, “The Bias Against Creativity: Why People Desire But Reject Creative Ideas,” Psychological Science 23 (2012): 13–17.

41 **semakin tinggi keahlian dan semakin luas pengalaman yang didapat seseorang, semakin ia terpaku:** Erik Dane, “Reconsidering the Trade-Off Between Expertise dan Flexibility: A Cognitive Entrenchment Perspective,” Academy of Management Review 35 (2010): 579– 603.

45 **"jika Anda ingin membuat hubungan":** Drake Baer, "In 1982, Steve Jobs Presented an Amazingly Accurate Theory About Where Creativity Comes From," Business Insider, 20 Pebruari 2015, www.businessinsider.com/steve-Jobs-heory-of-creativity-2015-2.

46 **kegiatan seni para pemenang Hadiah Nobel**: Robert Root-Bernstein, Lindsay Allen, Leighanna Beach, Ragini Bhadula, Justin Fast, Chelsea Hosey, Benjamin Kremkow, Jacqueline Lapp, Kaitlin Lonc, Kendell Pawelec, Abigail Podufaly, Caitlin Russ, Laurie Tennant, Eric Vrtis, dan Stacey Weinlander, "Arts Foster Scientific Success: Avocations of Nobel, National Academy, Royal Society, dan Sigma Xi Members," Journal of Psychology of Science dan Technology 1 (2008): 51–3.

47 **Sebuah studi representatif pada ribuan:** Laura Niemi dan Sara Cordes, "The Arts dan Economic Vitality: Leisure Time Interest in Art Predicts Entrepreneurship dan Innovation at Work," naskah sedang dalam pemeriksaan untuk dipublikasikan, 2015.

48 **hanya Galileo "yang mampu":** Dean Keith Simonton, "Foresight, Insight, Oversight, dan Hindsight in Scientific Discovery: How Sighted Were Galileo's Telescopic Sightings?," Psychology of Aesthetics, Creativity, dan the Arts 6 (2012): 243–

48 **Riset pada orang dewasa yang sangat kreatif:** Donald W. MacKinnon, "The Nature dan Nurture of Creative Talent," American Psychologist 17 (1962): 484–95, dan "Personality dan the Realization of Creative Potential," American Psychologist 20 (1965): 273–81.

48 **masa yang dihabiskan di luar negeri:** Frédéric C. Godart, William W. Maddux, Andrew V. Shipilov, dan Adam D. Galinsky, "Fashion with a Foreign Flair: Professional Experiences Abroad Facilitate the Creative Innovations of Organizations," Academy of Management Journal 58 (2015): 195–220.

48 **"rasa dingin atau gelombang kegairahan":** Robert R. McCrae, "Aesthetic Chills as a Universal Marker of Openness to Experience," Motivation dan Emotion 31 (2007): 5–11; Laura A. Maruskin, Todd M. Thrash, dan Andrew J. Elliot, "The Chills as a Psychological Construct: Content Universe, Factor Structure, Affective Composition, Elicitors, Trait Antecedents, dan Consequences," Journal of Personality and Social Psychology 103 (2012): 135–57; Paul J. Silvia dan Emily C. Nusbaum, "On Personality dan Piloerection: Individual Differences in Aesthetic hills dan Other Unusual Aesthetic Experiences," Psychology of Aesthetics, Creativity, dan the Arts 5 (2011): 208–14; Nusbaum dan Silvia, "Shivers and Timbres: Personality dan the Experience of Chills from Music," Social Psychological dan Personality Science 2 (2011): 199–204; Oliver Grewe, Reinhard Kopiez, dan Eckart Altenmüller, "The Chill Parameter: Goose Bumps dan Shivers as Promising Measures in Emotion Research," Music Perception 27 (2009): 61–74; Brian S. Connelly, Deniz S. Ones, Stacy E. Davies, dan Adib Birkland, "Opening Up Openness: A Theoretical Sort Following Critical Incidents

Methodology dan a Meta-Analytic Investigation of the Trait Family Measures," Journal of Personality Assessment 96 (2014): 17–28.

48 **"Saya diberkahi selera yang kuat":** Charles Darwin, Charles Darwin: His Life Told in an Autobiographical Chapter, dan in a Selected Series of His Published Letters (London: John Murray, 1908).

50 **Jobs "menganggap mesin tersebut":** Steve Kemper, Reinventing the Wheel: A Story of Genius, Innovation, dan Grdan Ambition (New York: Harper Collins, 2005).

50 **Melakukan pengalaman yang beragam:** Angela Ka-yee Leung, William W. Maddux, Adam D. Galinsky, dan Chi-yue Chiu, "Multicultural Experience Enhances Creativity: The When and How," American Psychologist 63 (2008): 169–81; William W. Maddux dan Adam D. Galinsky, "Cultural Borders and Mental Barriers: The Relationship Between Living Abroad dan Creativity," Journal of Personality and Social Psychology 96 (2009): 1047–61.

51 **intuisi kita hanya akurat:** Erik Dane, Kevin W. Rockmann, dan Michael G. Pratt, "When Should I Trust My Gut? Linking Domain Expertise to Intuitive Decision-Making Effectiveness," Organizational Behavior and Human Decision Processes 119 (2012): 187–94.

53 **intuisi hanya dapat dipercaya:** Daniel Kahneman dan Gary Klein, "Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree," American Psychologist 64 (2009): 515–26.

54 **Semakin sukses seseorang:** Pino G. Audia, Edwin A. Locke, dan Ken G. Smith, "The Paradox of Success: An Archival and a Laboratory Study of Strategic Persistence Following Radical Environmental Change," Academy of Management Journal 43 (2000): 837–53.

54 **enam puluh *angel investor*:** Cheryl Mitteness, Richard Sudek, dan Melissa S. Cardon, "Angel Investor Characteristics That Determine Whether Perceived Passion Leads to Higher Evaluations of Funding Potential," Journal of Business Venturing 27 (2012): 592606.

55 **intuisi bekerja dengan cepat:** Daniel Kahneman, Thinking, Fast and Slow (New York: Macmillan, 2011).

55 **"Orang yang bergairah":** Eric Schmidt dan Jonathan Rosenberg, How Google Works (New York: Grdan Central, 2014).

57 **Keempat pendiri tersebut tidak terhalangi:** wawancara pribadi dengan Lon Binder, 30 Desember 2014, dan Neil Blumenthal dan Dave Gilboa, 2 Pebruari 2015.

61 **sebagai seorang penemu**: Adam Higginbotham, "Dean Kamen's Mission to Bring Unlimited Clean Water to the Developing World," Wired, 13 Agustus 2013, www.wired.co.uk/magazine/archive/2013/08/features/engine-of-progress; Christopher Helman, "Segway Inventor Dean Kamen Thinks

His New Stirling Engine Will Get You off the Grid for Under $10K," Forbes, 2 Juli 2014, www.forbes.com/sites/christopherhelman/2014/07/02/dean-kamen-thinks-his-new-stirling-engine-could-power-the-world; Erico Guizzo, "Dean Kamen's 'Luke Arm' Prosthesis Receives FDA Approval," IEEE Spectrum, Mei 13, 2014, http://spectrum.ieee.org/automaton/biomedical/bionics/dean-kamen-luke-arm-prosthesis-receives-fda-approval.

3: Out on a Limb

62 **Out on a Limb:** Susan J. Ashford, Nancy P. Rothbard, Sandy Kristin Piderit, dan Jane E. Dutton, "Out on a Limb: The Role of Context and Impression Management in Selling Gender-Equity Issues," Administrative Science Quarterly 43 (1998): 23–57.

62 **"Jiwa besar memiliki":** The Ultimate Quotable Einstein, ed. Alice Calaprice (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2011).

63 **sebuah sistem *online* untuk:** Wawancara pribadi dengan Carmen Medina, 14 Agustus 2014, dan 2 Maret 2015; wawancara pribadi dengan Susan Benjamin, April 3, 2015; Lois Kelly dan Carmen Medina, Rebels at Work: A Handbook for Leading Change from Within (New York: O'Reilly Media, 2014).

64 **sebuah *platform* bernama Intellipedia:** "Don Burke and Sean P. Dennehy," Service to America Medals, 2009, http://servicetoamericamedals.org/honorees/view_profile.php?profile=215; "CIA Adopting Web 2.0 Tools Despite Resistance," Space War, 12 Juni 2009, www.spacewar.com/reports/CIA_adopting_Web_2.0_tools_despite_resistance_999.htm; Steve Vogel, "For Intelligence Officers, A Wiki Way to Connect the Dots," Washington Post, 27 Agustus 2009, www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2009/08/26/AR2009082603606.html; Robert K. Ackerman, "Intellipedia Seeks Ultimate Information Sharing," SIGNAL, Oktober 2007, www.afcea.org/content/?q=intellipedia-seeks-ultimate-information-sharing.

65 **inisiatif yang dihukum:** Scott E. Seibert, Maria L. Kraimer, dan J. Michael Crant, "What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success," Personnel Psychology 54 (2001):8 45 –74.

65 **sebagai munafik**: Benoît Monin, Pamela J. Sawyer, dan Matthew J. Marquez, "The Rejection of Moral Rebels: Resenting Those Who Do the Right Thing," Journal of Personality and Social Psychology 95 (20 08): 76–93.

65 **kekuasaan tanpa status:** Alison R. Fragale, Jennifer R. Overbeck, dan Margaret A. Neale, "Resources Versus Respect: Social Judgments Based on Targets' Power dan Status Positions," Journal of Experimental Social Psychology 47 (2011): 767–75.

66 **memanfaatkan kekuasaan untuk merendahkan yang lain:** Nathanael J. Fast, Nir Halevy, dan Adam D. Galinsky, "The Destructive Nature of Power Without Status," Journal of Experimental Social Psychology 48 (2012): 391–94.

66 **Francis Ford Coppola**: Jon Lewis, "If History Has Taught Us Anything . . . Francis Ford Coppola, Paramount Studios, dan The Godfather Parts I, II, dan III," in Francis Ford Coppola's The Godfather Trilogy, ed. Nick Browne (Cambridge: Cambridge University Press, 2000), dan Whom God Wishes to Destroy: Francis Coppola and the New Hollywood (Durham, NC: Duke University Press, 1997).

67 **yang disebut kredit idiosinkrasi:** Edwin P. Hollander, "Conformity, Status, and Idiosyncrasy Credit," Psychological Review 65 (1958): 117–27; lihat juga Hannah Riley Bowles dan Michele Gelfand, "Status and the Evaluation of Workplace Deviance," Psychological Science 21 (2010): 49–54.

67 **lebih mendapat status dan kompetensi saat mengenakan kaus dan berjanggut:** Silvia Bellezza, Francesca Gino, dan Anat Keinan, "The Red Sneakers Effect: Inferring Status and Competence from Signals of Nonconformity," Journal of Consumer Research 41 (2014): 35–54.

69 **komunikasi tanpa kuasa:** Alison R. Fragale, "The Power of Powerless Speech: The Effects of Speech Style and Task Interdependence on Status Conferral," Organizational Behavior and Human Decision Processes 101 (2006): 243–61; Adam Grant, Give dan Take: Why Helping Others Drives Our Success (New York: Viking Press, 2013).

70 **saat kita menyadari:** Marian Friestad dan Peter Wright, "The Persuasion Knowledge Model: How People Cope with Persuasion Attempts," Journal of Consumer Research 21 (1994): 1–31.

70 **"Setiap kali kita akan":** Wawancara pribadi dengan Rufus Griscom, 29 Januari dan 26 Pebruari 2015.

71 **mengukur kecerdasan:** Teresa M. Amabile, "Brilliant But Cruel: Perceptions of Negative Evaluators," Journal of Experimental Social Psychology 19 (1983): 146–56.

72 **saat para pakar mengungkapkan keraguan:** Uma R. Karmarkar dan Zakary L. Tormala,"Believe Me, I Have No Idea What I'm Talking About: The Effects of Source Certainty on Consumer Involvement and Persuasion," Journal of Consumer Research 36 (2010): 1033– 49.

73 **membuat Anda lebih dapat dipercaya:** Baca R. Glen Hass dan Darwyn Linder, "Counterargument Availability and the Effects of Message Structure on Persuasion," Journal of Personality and Social Psychology 23 (1972): 219–33.

74 **Kita memanfaatkan kemudahan mengingat kembali**: Norbert Schwarz, Herbert Bless, Fritz Strack, Gisela Klumpp, Helga Rittenauer-Schatka, dan Annette Simons, "Ease of Retrieval as Information: Another Look at

the Availability Heuristic," Journal of Personality and Social Psychology 61 (1991): 195–202 .

74 **mereka sesungguhnya menjadi lebih menyukainya:** Geoffrey Haddock, "It's Easy to Like or Dislike Tony Blair: Accessibility Experiences dan the Favourability of Attitude Judgments," British Journal of Psychology 93 (2002): 257–67.

76 **mengetukkan irama lagu:** Elizabeth L. Newton, "Overconfidence in the Communication of Intent: Heard dan Unheard Melodies," Ph.D. dissertation, Stanford University (1990); Chip Heath dan Dan Heath, Made to Stick: Why Some Ideas Survive dan Others Die (New York: Random House, 2007).

76 **John Kotter mempelajari para agen perubahan:** John P. Kotter, Leading Change (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

77 **Efek paparan belaka:** Robert B. Zajonc, "Attitudinal Effects of Mere Exposure," Journal of Personality and Social Psychology Monographs 9 (1968): 1–27.

77 **semakin akrab sebuah wajah:** Robert F. Bornstein, "Exposure dan Affect: Overview and Meta-Analysis of Research, 1968–1987," Psychological Bulletin 106 (1989): 265–89; Robert B. Zajonc, "Mere Exposure: A Gateway to the Subliminal," Current Directions in Psychological Science 10 (2001): 224–28; Eddie Harmon-Jones dan John J. B. Allen, "The Role of Affect in the Mere Exposure Effect: Evidence from Psychophysiological dan Individual Differences Approaches," Personality and Social Psychology Bulletin 27 (2001): 889–98.

77 **saat orang melihat sebuah foto:** Theodore H. Mita, Marshall Dermer, dan Jeff rey Knight, "Reversed Facial Images and the Mere-Exposure Hypothesis," Journal of Personality and Social Psychology 35 (1977): 597–601.

78 **"Keakraban tidak membuahkan":** Wawancara pribadi dengan Howard Tullman, 16 Desember 2014.

79 **ada empat pilihan:** Ethan R. Burris, James R. Detert, dan Dan S. Chiaburu, "Quitting Before Leaving: The Mediating Effects of Psychological Attachment and Detachment on Voice," Journal of Applied Psychology 93 (2008): 912–22 .

79 **keluar, bersuara, bertahan, dan mengabaikan:** Caryl E. Rusbult, Dan Farrell, Glen Rogers, dan Arch G. Mainous III, "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction," Academy of Management Journal 31 (1988): 599–627; Michael J. Withey dan William H. Cooper, "Predicting Exit, Voice, Loyalty, dan Neglect," Administrative Science Quarterly 34 (1989): 521–39.

80 **pilihan ini didasarkan pada perasaan kemampuan mengontrol dan komitmen:** Subrahmaniam Tangirala dan Rangaraj Ramanujam, "Exploring Nonlinearity in Employee Voice: The Effects of Personal Control dan Organizational Identification," Academy of Management Journal 51 (20 08): 1189–1203.

81 **seorang atasan yang mendukung:** Fred O. Walumbwa dan John Schaubroeck, "Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety," Journal of Applied Psychology 94 (2009): 1275–86.

81 **"orang yang setuju menghargai kerja sama":** Jeff rey A. LePine dan Linn Van Dyne, "Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships with Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability," Journal of Applied Psychology 86 (2001): 326–36.

81 **biasanya adalah orang terakhir yang kita datangi:** Tiziana Cascario dan Miguel Sousa Lobo, "Competent Jerks, Lovable Fools, dan the Formation of Social Networks," Harvard Business Review Juni (2005): 92–99.

81 **antarmuka yang jelek:** Robert Sutton, "Porcupines with Hearts of Gold," BusinessWeek, 14 Juli 2008, www.businessweek.com/business_at_work/bad_bosses/archives/2008/07/porcupines_with.html.

81 **orang yang setuju adalah yang paling bahagia:** Stéphane Côté dan Debbie S. Moskowitz, "On the Dynamic Covariation between Interpersonal Behavior dan Affect: Prediction from Neuroticism, Extraversion, and Agreeableness," Journal of Personality and Social Psychology 75 (1998): 1032–46.

82 **ketika manajer punya sejarah suka menentang:** Zhen Zhang, Mo Wang, dan Junqi Shi, "Leader-Follower Congruence in Proactive Personality and Work Outcomes: The Mediating Role of Leader-Member Exchange," Academy of Management Journal 55 (2012): 111–30; lihat juga Nathanael J. Fast, Ethan R. Burris, dan Caroline A. Bartel, "Managing to Stay in the Dark: Managerial Self-Efficacy, Ego Defensiveness, and the Aversion to Employee Voice," Academy of Management Journal 57 (2014): 1013–34; Mark J. Somers dan Jose C. Casal, "Organizational Commitment and Whistle-Blowing: A Test of the Reformer dan the Organization Man Hypotheses," Group & Organization Management 19 (1994): 270–84.

82 **efek konformitas status-menengah:** George C. Homans, The Human Group (New York: Harcourt, Brace, 1950) dan Social Behavior: Its Elementary Forms (NewYork: Harcourt, Brace, dan World, 1961).

83 **mengorbankan apa pun secara profesional:** Perbincangan pribadi dengan Larry Page pada 15 dan 16 September, 2014.

83 **analis keamanan:** Damon J. Phillips dan Ezra W. Zuckerman, "Middle-Status Conformity: Theoretical Restatement dan Empirical Demonstration in Two Markets," American Journal of Sociology 107 (2001): 379–429.

84 **hirarki status di tengah sesungguhnya membuat kita kurang orisinal:** Michelle M. Duguid dan Jack A. Goncalo, "Squeezed in the Middle: The Middle Status Trade Creativity for Focus," Journal of Personality and Social Psychology 109, no. 4 (2015), 589– 603.

85 **stereotipe peran-gender yang kuat:** Anne M. Koenig, Alice H. Eagly, Abigail A. Mitchell, dan Tiina Ristikari, "Are Leader Stereotypes Masculine? A Meta-Analysis of Three Research Paradigms," Psychological Bulletin 127 (2011): 616–42.

85 "**dicap sok kuasa**": Sheryl Sandberg, Lean In: Women, Work, and the Will to Lead (New York: Knopf, 2013).

85 **menyampaikan ide sumber pendapatan baru:** Sheryl Sandberg dan Adam Grant, "Speaking While Female," New York Times, Januari 12, 2015, www.nytimes.com/ 2015/01/11/opinion/sunday/speaking-while-female.html; Adam M. Grant, "Rocking the Boat But Keeping It Steady: The Role of Emotion Regulation in Employee Voice," Academy of Management Journal 56 (2013): 1703–23.

85 **eksekutif pria yang lebih banyak berbicara:** Victoria L. Brescoll, "Who Takes the Floor and Why: Gender, Power, and Volubility in Organizations," Administrative Science Quarterly 56 (2011): 622–41.

85 *when women offer suggestions:* Ethan R. Burris, "The Risks and Rewards of Speaking Up: Managerial Responses to Employee Voice," Academy of Management Journal 55 (2012): 851–75.

85 **dalam organisasi yang didiominasi pria, perempuan membayar lebih mahal:** Taeya M. Howell, David A. Harrison, Ethan R. Burris, dan James R. Detert, "Who Gets Credit for Input? Demographic and Structural Status Cues in Voice Recognition," Journal of Applied Psychology, forthcoming (2015).

85 **Pelecehan seksual, ia menyimpulkan:** Jennifer L. Berdahl, "The Sexual Harassment of Uppity Women," Journal of Applied Psychology 92 (2007): 425–37.

86 **mereka menjadi komunal:** Jens Mazei, Joachim Hüff Meier, Philipp Alexander Freund, Alice F. Stuhlmacher, Lena Bilke, dan Guido Hertel, "A Meta-Analysis on Gender Differences in Negotiation Outcomes and Their Moderators," Psychological Bulletin 141 (2015): 85–104; Emily T. Amanatullah dan Michael W. Morris, "Negotiating Gender Roles: Gender Differences in Assertive Negotiating Are Mediated by Women's Fear of Backlash and Attenuated When Negotiating on Behalf of Others," Journal of Personality and Social Psychology 98 (2010): 256–67; Hannah

Riley Bowles, Linda Babcock, dan Kathleen L. McGinn, "Constraints and Triggers: Situational Mechanics of Gender in Negotiation," Journal of Personality and Social Psychology 89 (2005): 951–65.

86 **anggota kelompok minoritas berganda:** Ashleigh Shelby Rosette, "Failure Is Not an Option for Black Women: Effects of Organizational Performance on Leaders with Single Versus Dual-Subordinate Identities," Journal of Experimental Social Psychology 48 (2012): 1162–67.

86 **perempuan kulit hitam menentang kategori:** Robert W. Livingston, Ashleigh Shelby Rosette, dan Ella F. Washington, "Can an Agentic Black Woman Get Ahead? The Impact of Race and Interpersonal Dominance on Perceptions of Female Leaders," Psychological Science 23 (2012): 354 –58.

87 **"Apple menjadi sukses tergantung pada":** Wawancara pribadi dengan Donna Dubinsky, 20 Juni 2014; Todd D. Jick dan Mary Gentile, "Donna Dubinsky dan Apple Computer, Inc. (A)," Harvard Business School, Case 9-486-083, 11 Desember 1995.

89 **Jobs mempromosikan mereka:** Walter Isaacson, Steve Jobs (New York: Simon & Schuster, 2013).

89 **"Voice feeds" :** Albert O. Hirschman, Exit, Voice, dan Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, dan States (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970).

91 **kesalahan yang kita sesali:** Thomas Gilovich dan Victoria Husted Medvec, "The Temporal Pattern to the Experience of Regret," Journal of Personality and Social Psychology 67 (1994): 357–65, dan "The Experience of Regret: What, When, and Why," Psychological Review 102 (1995): 379–95.

4: Fools Rush In

92 **"Jangan pernah menunda sampai besok":** Quote Investigator, 17 Januari 2013, http://quoteinvestigator.com/2013/01/17/put-off.

92 "**Ia mengerjakannya sepanjang malam**": Clarence B. Jones, Behind the Dream: The Making of the Speech That Transformed a Nation (New York: Palgrave Macmillan, 2011); Coretta Scott King, My Life with Martin Luther King, Jr. (New York: Henry Holt & Co., 1993); Drew Hansen, The Dream: Martin Luther King , Jr., and the Speech That Inspired a Nation (New York: Harper Perennial, 2005); Carmine Gallo, "How Martin Luther King Improvised 'I Have a Dream,'" Forbes, 27 Agustus 2013, www.forbes.com/sites/carminegallo/2013/08/27/public-speaking-how-mlk-improvised-secondhalf-of-dream-speech; Frank Hagler, "50 Incredible Facts—dan Photos—from the May on Washington," Policy.Mic, 28 Agustus 2013, mic.com/articles/60815/50-incredible-facts-and-photos-

from-the-Maret-on-washington; David J. Garrow, Bearing the Cross: Martin Luther King, Jr., dan the Southern Christian Leadership Conference (New York: William Morrow, 1986).

93 **butuh waktu lebih lama untuk menulis:** "If I Had More Time, I Would Have Written a Shorter Letter," Quote Investigator, 28 April 2012, quoteinvestigator.com/2012/04/28/shorter-letter.

94 **penundaan mungkin kondusif bagi orisinalitas:** Jihae Shin, "Putting Work Off Pays Off: The Hidden Benefits of Procrastination for Creativity," naskah sedang dalam pemeriksaan, 2015.

96 **"tidak bisa menghasilkan karya seperti yang dihasilkan seorang jenius sesuai dengan jadwal":** William A. Pannapacker, "How to Procrastinate Like Leonardo da Vinci," Chronicle Review, 20 Pebruari 2009.

97 **"mencapai yang terbaik saat mereka bekerja sesedikit mungkin":** Giorgio Vasari, Lives of the Most Excellent Painters, Sculptors, and Architects, from Cimabue to Our Times (New York: Modern Library Classics, 1568/2006).

97 **saat-saat kita sedang tak fokus:** Mareike B. Wieth dan Rose T. Zacks, "Time of Day Effects on Problem Solving: When the Non-Optimal Is Optimal," Thinking & Reasoning 17 (2011): 387–4 01.

98 **Para bintang ilmiah**: Rena Subotnik, Cynthia Steiner, dan Basanti Chakraborty, "Procrastination Revisited: The Constructive Use of Delayed Response," Creativity Research Journal 12 (1999): 151–60.

98 **"sebuah bentuk inkubasi":** Ut Na Sio dan Thomas C. Ormerod, "Does Incubation Enhance Problem Solving? A Meta-Analytic Review," Psychological Bulletin 135 (2009): 94–120.

98 **Pidato Abraham Lincoln tentang Gettysburg:** Peggy Noonan, "The Writing of a Great Address," Wall Street Journal, 5 Juli 2013, www.wsj.com/articles/SB10001424127887324399404578583991319014114; Ronald C. White, Jr., The Eloquent President: A Portrait of Lincoln Through His Words (New York: Random House, 2011).

99 **Efek Zeigarnik**: Bluma Zeigarnik, "Das Behalten erledigter und unerledigter Handlungen," Psychologische Forschung 9 (1927): 1–85; lihat Kenneth Savitsky, Victoria Husted Medvec, dan Thomas Gilovich, "Remembering and Regretting: The Zeigarnik Effect dan the Cognitive Availability of Regrettable Actions and Inactions," Personality and Social Psychology Bulletin 23 (1997): 248–57.

99 **"Saya menyukai batas waktu,"** Douglas Adams said: M. J. Simpson, Hitchhiker: A Biography of Douglas Adams (Boston: Justin, Charles & Co., 2005).

100 **Para arsitek paling kreatif:** Donald W. MacKinnon, "The Nature and Nurture of Creative Talent," American Psychologist 17 (1962): 484–95,

dan "Personality and the Realization of Creative Potential," American Psychologist 20 (1965): 273–81.

100 **sebuah studi tentang jaringan pizza:** Adam M. Grant, Francesca Gino, dan David A. Hofmann, "Reversing the Extraverted Leadership Advantage: The Role of Employee Proactivity," Academy of Management Journal 54 (2011):528–50.

101 **perusahaan di India:** Sucheta Nadkarni dan Pol Herrmann, "CEO Personality, Strategic Flexibility, dan Firm Performance: The Case of the Indian Business Process Outsourcing Industry," Academy of Management Journal 53 (2010): 1050–73.

101 **mengevaluasi strateginya di pertengahan:** Anita Williams Woolley, "Effects of Intervention Content and Timing on Group Task Performance," Journal of Applied Behavioral Science 34 (1998): 30–46.

101 **pertengahan sebuah tugas**: Connie J. G. Gersick, "Marking Time: Predictable Transitions in Task Groups," Academy of Management Journal 32 (1989): 274 –309, dan "Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm," Academy of Management Review 16 (1991): 10–36.

101 **saat istirahat bisa sangat berpengaruh:** Nancy Katz, "Sports Teams as a Model for Workplace Teams: Lessons and Liabilities," Academy of Management Executive 15 (20 01): 56 – 67.

103 **"Hal nomor satu":** Bill Gross, "The Single Biggest Reason Why Startups Succeed," TED Talks, Juni 2015, www.ted.com/talks/bill_gross_the_single_biggest _reason_why_startups_succeed/transcript.

103 **keunggulan pemain pertama:** Lisa E. Bolton, "Believing in First Mover Advantage," naskah sedang dalam pemeriksaan.

103 **Keunggulan ini menciptaan halangan:** Marvin B. Lieberman dan David B. Montgomery, "First-Mover Advantages," Strategic Management Journal 9 (1988): 41–58; Montgomery dan Lieberman, "First-Mover (Dis) advantages: Retrospective and Link with the Resource-Based View," Strategic Management Journal 19 (1998): 1111–25.

104 **kekurangan menjadi pemain pertama:** Peter N. Golder dan Gerard J. Tellis, "Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend?" Journal of Marketing Research 30 (1993): 158–70.

105 **ketika para orisinal menyerbu:** Jeanette Brown, "What Led to Kozmo's Final Delivery," Bloomberg Business, 15 April 2001, www.bloomberg.com/bw/stories/2001-04-15/what-led-to-kozmos-final-delivery; Greg Bensinger, "In Kozmo.com's Failure, Lessons for Same-Day Delivery," Wall Street Journal, 3 Desember 2012, http://blogs.wsj.com/digits/2012/12/03/in-kozmo-coms-failure-lessons-for-same-day-deliver; Diane Seo, "The Big Kozmo KO," Salon, 21 Juli 2000, www.salon.com/2000/07/21/kozmo; Stephanie Miles, "Strategy, Inefficiencies Hurt

Kozmo, Say Its Competitors in New York," Wall Street Journal, 17 April 2011, www.wsj.com/articles/SB987187139726234932; Jeremy Stahl, "The Kozmo Trap," Slate, 14 Mei 2012, http://hive.slate.com/hive/10-rules-starting-small-business/article/the -kozmo-trap; Jayson Blair, "Behind Kozmo's Demise: Thin Profit Margins," New York Times, 13 April 2001, www.nytimes.com/2001/04/13/nyregion/behind-kozmo-s-demise-thin-profit-margins.html.

105 **gagal akibat penetapan ukuran yang prematur:** Boonsri Dickinson, "Infographic: Most Startups Fail Because of Premature Scaling," ZDNet, 1 September 2011, www.zdnet.com/article/infographic-most-startups-fail-because-of-premature-scaling.

105 **"Tidakkah lebih baik Anda menjadi yang kedua":** Toronto Public Library, "Malcolm Gladwell, Part 3," Mei 28, 2012, https://www.youtube.com/watch?v=QyL9H4wJoVE; Laura Petrecca, "Malcolm Gladwell Advocates Being Late," USA Today, 20 Juni 2011, content.usatoday.com/communities/livefrom/post/2011/06/malcolm-gladwell-talks-innovation-and-being-late-at-cannes/1#.V Vc6ykZ2M5w.

106 **studi tentang perusahaan piranti lunak baru**: Elizabeth G. Pontikes dan William P. Barnett, "When to Be a Nonconformist Entrepreneur? Organizational Responses to Vital Events," University of Chicago Working Paper No. 12-59 (2014).

106 **Bergerak terlalu cepat:** Steve Kemper, Reinventing the Wheel: A Story of Genius, Innovation, and Grand Ambition (New York: HarperCollins, 2005).

106 "**jika tak terlihat norak**": Wawancara pribadi dengan Bill Sahlman, 11 Maret 2015.

107 **pelopor memiliki tingkat bertahan yang lebih rendah:** Stanislav D. Dobrev dan Aleksios Gotsopoulos, "Legitimacy Vacuum, Structural Imprinting, dan the First Mover Disadvantage," Academy of Management Journal 53 (2010): 1153–74.

107 **"Kita harus menunggu Amazon":** Wawancara pribadi dengan Neil Blumenthal, 25 Juni 2014.

107 **Ahli fisika Ignaz Semmelweis dari Hungaria**: Steven D. Levitt dan Stephen J. Dubner, SuperFreakonomics: Global Cooling, Patriotic Prostitutes, and Why Suicide Bombers Should Buy Life Insurance (New York: William Morrow, 2009).

108 **"Kebenaran ilmiah baru":** Max Planck, Scientific Autobiography and Other Papers (New York: Philosophical Library, 1949).

108 **Keunggulan pemain pertama:** Marvin B. Lieberman, "Did First-Mover Advantages Survive the Dot-Com Crash?," Anderson School of Management working paper (2007).

108 **peluang kesuksesan tak lebih tinggi:** Pieter A. VanderWerf dan John F. Mahon, "Meta-Analysis of the Impact of Research Methods on Findings of First Mover Advantage," Management Science 43 (1997): 1510 –19.

108 **saat pasar tak pasti:** William Boulding dan Markus Christen, "Sustainable Pioneering Advantage? Profit Implications of Market Entry Order," Marketing Science 22 (2003): 371–92.

108 **"Orang di bawah usia 35":** Jessica Stillman, "Older Entrepreneurs Get a Bum Rap," Inc., 3 Desember 2012, www.inc.com/jessica-stillman/older-entrepreneurs-vs-young-founders.html.

108 **"Orang yang belum berhasil":** David Wessel, "The 'Eureka' Moments Happen Later," Wall Street Journal, 5 September 2012, www.wsj.com/articles/SB10000872396390443589304577633243828684650.

109 **"Untuk menghukumku":** Walter Isaacson, Einstein: His Life dan Universe (New York: Simon & Schuster, 2008).

109 **Ketika perusahaan menyediakan kotak saran:** Birgit Verworn, "Does Age Have an Impact on Having Ideas? An Analysis of the Quantity and Quality of Ideas Submitted to a Suggestion System," Creativity and Innovation Management 18 (2009): 326–34.

109 **rata-rata pendiri adalah tiga puluh delapan:** Claire Cain Miller, "The Next Mark Zuckerberg Is Not Who You Might Think," New York Times, 2 Juli 2015, www.ny times.com/2015/07/02/upshot/the-next-mark-zuckerberg-is-not-who-you-might-think.html.

110 **penulis E. M. Forster:** Karl E. Weick, The Social Psychology of Organizing, 2nd ed. (Reading, MA: Addison-Wesley, 1979).

110 **inovator konseptual adalah pelari cepat:** David Galenson, Old Masters and Young Geniuses: The Two Life Cycles of Artistic Creativity (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2011).

110 **ekonom yang memenangkan Hadiah Nobel:** Bruce A. Weinberg dan David W. Galenson, "Creative Careers: The Life Cycles of Nobel Laureates in Economics," National Bureau of Economic Research Working Paper No. 11799 (November 2005).

110 **puisi yang paling sering dicetak ulang:** David W. Galenson, "Literary Life Cycles: The Careers of Modern American Poets," National Bureau of Economic Research Working Paper No. 9856 (Juli 2003); lihat juga Dean Keith Simonton, "Creative Life Cycles in Literature: Poets Versus Novelists or Conceptualists Versus Experimentalists?," Psychology of Aesthetics, Creativity, dan the Arts 1 (2007): 133–39.

110 **studi independen tentang setiapp ahli fisika:** Benjamin F. Jones, E. J. Reedy, dan Bruce A. Weinberg, "Age dan Scientific Genius," National Bureau of Economic Research Working Paper No. 19866 (Januari 2014); lihat juga Benjamin F. Jones dan Bruce A. Weinberg, "Age Dynamics in

Scientific Creativity," Proceedings of the National Academy of Sciences 108 (2011): 18910 –914.

111 **jika Anda punya palu:** Abraham H. Maslow, The Psychology of Science (New York: Harper dan Row, 1966).

113 "**Menata barang lama dengan kombinasi baru**": Weick, The Social Psychology of Organizing.

113 "kura-kura yang teguh takkan takut oleh kecepatan kelinci (the dedicated tortoises undaunted by the blur of the hares)": Daniel H. Pink, "What Kind of Genius Are You?" Wired, Juli 2006, http://archive.wired.com/wired/archive/14.07/genius.html.

5: Goldilocks dan the Trojan Horse

114 "Now, the Star-Belly Sneetches": Dr. Seuss, The Sneetches and Other Stories (New York: Random House, 1961).

114 **tak ada yang lebih besar perjuangannya demi hak pilih perempuan:** Andrea Moore Kerr, Lucy Stone: Speaking Out for Equality (Rutgers, NJ: Rutgers University Press, 1992); Jean H. Baker, Sisters: The Lives of America's Suffragists (New York: Hill dan Wang, 2006); Sally G. McMillen, Lucy Stone: An Unapologetic Life (Oxford: Oxford University Press, 2015); Lisa Tetrault, The Myth of Seneca Falls: Memory and the Women's Suffrage Movement, 1848–1898 (Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press, 2014); Elinor Rice Hays, Morning Star: A Biography of Lucy Stone, 1818–1893 (New York: Harcourt, Brace & World, 1961); Alice Stone Blackwell, Lucy Stone: Pioneer of Woman's Rights (Boston: Little, Brown, 1930); Elizabeth Frost-Knappman dan Kathryn Cullen-DuPont, Women's Suffrage in America (New York: Facts on File, 1992/2005); Suzanne M. Marilley, Woman Suffrage and the Origins of Liberal Feminism in the United States (Boston: Harvard University Press, 1997); Catherine Gilbert Murdock, Domesticating Drink: Women, Men, and Alcohol in America, 1870–1940 (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2003); Carolyn De Swarte Gifford, Writing Out My Heart: Selections from the Journal of Frances E. Willard, 1855–96 (Urbana: University of Illinois Press, 1995); Joan Smyth Iversen, The Antipolygamy Controversy in U.S. Women's Movements, 1880–1925: A Debate on the American Home (New York: Routledge, 1997); Ida Husted Harper, The Life and Work of Susan B. Anthony, Volume I (Indianapolis: Bowen-Merrill Company, 1899); Ann D. Gordon, The Selected Papers of Elizabeth Cady Stanton dan Susan B. Anthony (Rutgers, NJ: Rutgers University Press, 1997).

114 **Pada 1855, ia mengambil sikap**: Claudia Goldin dan Maria Shim, "Making a Name: Women's Surnames at Marriage dan Beyond," Journal of Economic Perspectives 18 (2004): 143–60.

117 **konsep permusuhan horisontal:** Judith B. White dan Ellen J. Langer, "Horizontal Hostility: Relations Bet ween Similar Minority Groups,"

Journal of Social Issues 55 (1999): 537–59; Judith B. White, Michael T. Schmitt, dan Ellen J. Langer, "Horizontal Hostility: Multiple Minority Groups and Differentiation from the Mainstream," Group Processes & Intergroup Relations 9 (2006): 339–58; Hank Rothgerber, "Horizontal Hostility Among Non-Meat Eaters," PLOS ONE 9 (2014): 1–6.

118 **Semakin kuat Anda mengidentifikasi:** Jolanda Jetten, Russell Spears, and Tom Postmes, "Intergroup Distinctiveness dan Differentiation: A Meta-Analytic Integration," Journal of Personality and Social Psychology 86 (2004): 862–79.

120 **Kelompok yang bernyanyi bersama:** Scott S. Wiltermuth dan Chip Heath, "Synchrony and Cooperation," Psychological Science 20 (2009): 1–5.

120 **Dalam mencari sekutu:** Wooseok Jung, Brayden G. King, dan Sarah A. Soule, "Issue Bricolage: Explaining the Configuration of the Social Movement Sector, 1960– 1995," American Journal of Sociology 120 (2014): 187–225.

120 **pengalaman positif dan negatif diperkuat:** Erica J. Boothby, Margaret S. Clark, dan John A. Bargh, "Shared Experiences Are Amplified," Psychological Science 25 (2014): 2209–16.

121 **Aktivis hak pilih yang membangun aliansi:** Holly J. McCammon dan Karen E. Campbell, "Allies on the Road to Victory: Coalition Formation Between the Suffragists dan the Woman's Christian Temperance Union," Mobilization: An International Journal 7 (2002): 231–51.

124 **"'cara ini benar-benar berhasil'":** Wawancara pribadi dengan Meredith Perry, 13 November 2014; Google Zeitgeist, 16 September 2014; Jack Hitt, "An Inventor Wants One Less Wire to Worry About," New York Times, 17 Agustus 2013, www.nytimes.com/2013/08/18/technology/an-inventor-wants-one-less-wire-to-worry-about.html ?pagewanted=all; Julie Bort, "A Startup That Raised $10 Million for Charging Gadgets Through Sound Has Sparked a Giant Debate in Silicon Valley," Business Insider, 2 November 2014, www.businessinsider.com/startup-ubeams-10-million-debate-2014 -11.

124 **kita harus mulai dengan mengapa:** Simon Sinek, Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action (New York: Portfolio, 2011).

124 **menjadi radikal lunak:** Debra E. Meyerson dan Maureen A. Scully, "Tempered Radicalism and the Politics of Ambivalence dan Change," Organization Science 6 (1995): 585–600.

125 **orang berpandangan politik ekstrim:** Philip M. Fernbach, Todd Rogers, Craig R. Fox, dan Steven A. Sloman, "Political Extremism Is Supported by an Illusion of Understanding," Psychological Science 24 (2013): 939–46.

125 **"Itulah saatnya kami melempar umpan":** Wawancara pribadi dengan Josh Steinman, 10 Desember 2014, dan Scott Stearney, 29 Desember 2014.

125 **teknik kaki-mengganjal-pintu:** Untuk tinjauan, lihat Robert B. Cialdini, Influence: Science dan Practice, 4th ed. (Boston: Allyn dan Bacon, 2001).

126 "**99 persen**": Srdja Popovic, Blueprint for Revolution: How to Use Rice Pudding, Lego Men, dan Other Nonviolent Techniques to Galvanize Communities, Overthrow Dictators, or Simply Change the World (New York: Spiegel & Grau, 2015).

128 **orang dalam dan orang luar memiliki ide berbeda tentang siapa yang patut mewakili koalisi:** Blake E. Ashforth dan Peter H. Reingen, "Functions of Dysfunction: Managing the Dynamics of an Organizational Duality in a Natural Food Cooperative," Administrative Science Quarterly 59 (2014): 474–516.

128 "**Kenalilah temanmu**": Mario Puzo dan Francis Ford Coppola, The Godfather: Part II, disutradarai oleh Francis Ford Coppola, Paramount Pictures, 1974.

129 **Psikolog menyebutnya sebagai hubungan ambivalen:** Michelle K. Duffy, Daniel C. Ganster, dan Milan Pagon, "Social Undermining in the Workplace," Academy of Management Journal 45 (2002): 331–51; lihat juga Huiwen Lian, D. Lance Ferris, dan Douglas J. Brown, "Does Taking the Good with the Bad Make Things Worse? How Abusive Supervision dan Leader-Member Exchange Interact to Impact Need Satisfaction and Organizational Deviance," Organizational Behavior and Human Decision Processes 117 (2012): 41–52.

131 **hubungan ambivalen benar-benar lebih tidak sehat:** Bert N. Uchino, Julianne Holt-Lunstad, Timothy W. Smith, dan Lindsey Bloor, "Heterogeneity in Social Networks: A Comparison of Different Models Linking Relationships to Psychological Outcomes," Journal of Social dan Clinical Psychology, 23 (2004): 123–39; Bert N. Uchino, Julianne Holt-Lunstad, Darcy Uno, dan Jeffrey B. Flinders, "Heterogeneity in the Social Networks of Young dan Older Adults: Prediction of Mental Health and Cardiovascular Reactivity During Acute Stress," Journal of Behavioral Medicine 24 (2001): 361–82.

132 **lebih sensitif pada naik dan turunnya harga diri**: Elliot Aronson dan Darwyn Linder, "Gain and Loss of Esteem as Determinants of Interpersonal Attractiveness," Journal of Experimental Social Psychology 1 (1965): 156–71.

132 **"Kami menemukan hal ini lebih berharga":** Elliot Aronson, The Social Animal, 10th ed. (New York: Worth Publishers, 2007).

132 **orang paling diyakinkan**: Harold Sigall dan Elliot Aronson, "Opinion Change and the Gain-Loss Model of Interpersonal Attraction," Journal of Experimental Social Psychology 3 (1967): 178–88.

132 "**tampak menonjol dalam penelitian kritis**": Ithai Stern dan James D. Westphal, "Stealthy Footsteps to the Boardroom: Executives' Backgrounds, Sophisticated Interpersonal Influence Behavior, and Board Appointments," Administrative Science Quarterly 55 (2010): 278–319.

132 **Penulis esai Chuck Klosterman:** Chuck Klosterman, "The Importance of Being Hated," Esquire, 1 April 2004, www.esquire.com/features/chuck-klostermans-america/ESQ0404-APR _AMERICA.

135 "**Tentu saja ini cerita Hamlet**": Wawancara pribadi dengan Rob Minkoff, 17 Oktober dan 13 November 2014.

136 **ide menjanjikan berawal dari kebaruan:** Justin M. Berg, "The Primal Mark: How the Beginning Shapes the End in the Development of Creative Ideas," Organizational Behavior and Human Decision Processes 125 (2014): 1–17.

138 **semacam bentuk "pengasuhan publik"** Paula Baker, "The Domestication of Politics: Women dan American Political Society, 1780–1920," American Historical Review 89 (1984): 620–47.

141 **Argumen keadilan:** Holly J. McCammon, Lyndi Hewitt, dan Sandy Smith, "'No Weapon Save Argument': Strategic Frame Amplification in the U.S. Woman Suffrage Movements," The Sociological Quarterly 45 (2004): 529–56; Holly J. McCammon, "'Out of the Parlors dan Into the Streets': The Changing Tactical Repertoire of the U.S. Women's Suffrage Movements," Social Forces 81 (2003): 787–818; Lyndi Hewitt dan Holly J. McCammon, "Explaining Suff rage Mobilization: Balance, Neutralization, dan Range in Collective Action Frames,1892–1919," Mobilization: An International Journal 9 (2004): 149–66.

141 **demikian juga pasal tentang hukum hak pilih:** Holly J. McCammon, "Stirring Up Suffrage Sentiment: The Formation of the State Woman's Suffrage Organizations, 1866–1914," Social Forces 80 (2001): 449–80; Holly J. McCammon, Karen E. Campbell, Ellen M. Granberg, and Christine Mowery, "How Movements Win: Gendered Opportunity Structures and U.S. Women's Suffrage Movements, 1866–1919," American Sociological Review 66 (2001): 49–70; Holly J. McCammon dan Karen E. Campbell, "Winning the Vote in the West: The Political Successes of the Women's Suffrage Movements, 1866–1919," Gender & Society 15 (2001): 55–82.

143 **membangun koalisi:** Herbert C. Kelman, "Group Processes in the Resolution of International Conflicts: Experiences from the Israeli-Palestinian Case,"American Psychologist 52 (1997): 212–20, dan "Looking Back at My Work on Conflict Resolution in the Middle East," Peace dan Conflict 16 (2010): 361–87.

6: Rebel with a Cause

146 **"Kami bukanlah penjaga adik kami":** Harry Allen Overstreet dan Bonaro Wilkinson Overstreet, The Mind Goes Forth: The Drama of Understanding (New York: Norton, 1956).

146 **Mencari *base*:** Ano Katsunori, "Modified Offensive Earned-Run Average with Steal Effect for Baseball," Applied Mathematics dan Computation 120 (2001): 279–88; Josh Goldman, "Breaking Down Stolen Base Break-Even Points," Fan Graphs, 3 November 2011, www.fangraphs.com/blogs/breaking-down-stolen-base-break-even-points/.

146 **Mencuri *home* bahkan lebih berisiko:** Dan Rosenheck, "Robinson Knew Just When to Be Bold on the Base Path," New York Times, 17 April 2009, www.nytimes.com /2009/04/19/sports/baseball/19score.html; Dave Anderson, "Why Nobody Steals Home Anymore," New York Times, 16 April 1989, www.nytimes.com/1989/04/16/sports/sports-of-the-times-why-nobody-steals-home-anymore.html; Bryan Grosnick, "Grand Theft Home Plate: Stealing Home in 2012," Beyond the Box Score, 27 Juli 2012, www.beyondtheboxscore.com/2012/7/27/3197011/grand-theft-home-plate-stealing home-in-2012; Shane Tourtellotte, "Dan That Ain't All, He Stole Home!" Hardball Times, 2 Maret 2012, www.hardballtimes.com/and-that-aint -all-he-stole-home; Manny Randhawa, "Harrison Dazzles with Steal of Home," 28 April 2013, MiLB.com, www.milb.com/news/print.jsp?ymd=20130428&content_id=46029428&vkey=news_t484&fext=.jsp&sid=t484; Anthony McCarron, "Jacoby Ellsbury's Steal of Home Against Yankees Is a Page from Another Era," New York Daily News, 27 April 2009, www.nydailynews.com/sports/baseball/yankees/jacoby-ellsbury-steal-home-yankees-page-era-article -1.359870.

147 **peluang Anda terluka**: Robert Preidt, "'Plays at the Plate' Riskiest for Pro Baseball Players," HealthDay, 26 Januari 2014, consumer.healthday.com/fitness-information-14/baseball-or-softball-health-news-240/briefs-emb-1-21-baseball-collision-injuries-ijsm-wake-forest-release-batch-1109-684086.html.

147 **jago mencuri:** Baseball Almanac, "Single Season Leaders for Stolen Bases," www.baseball-almanac.com/hitting/hisb2.shtml, dan "Career Leaders for Stolen Bases," www.baseball-almanac.com/hitting/hisb1.shtml.

148 **mendobrak batasan warna kulit:** Jackie Robinson, I Never Had It Made (New York: HarperCollins, 1972/1995); Arnold Rampersad, Jackie Robinson: A Biography (New York: Ballantime Books, 1997); Roger Kahn, Rickey & Robinson: The True, Untold Story of the Integration of Baseball (New York: Rodale Books, 2014); Harvey Frommer, Rickey dan Robinson: The Men Who Broke Baseball's Color Barrier (New York: Taylor Trade Publishing, 1982/2003).

148 **sepuluh pemain mencuri paling tidak 70 *base* dalam dua musim yang berbeda:** Rickey Henderson: Robert Buderi, "Crime Pays for Rickey Henderson, Who's (Base) Stealing His Way Into the Record Book," People, 23 Agustus 1982, www.people.com/people/archive/article/0,20082931,00.html; Lou Brock: "Lou Brock Biography," ESPN, espn.go.com/mlb/player/bio/_/id/19568/lou-brock; Vince Coleman: William C. Rhoden, "Coleman Is a Man in a Hurry," New York Times, www.nytimes.com/1985/06/12/sports/coleman-is-a-man-in-a-hurry.html; Maury Wills: Bill Conlin, "The Maury Wills We Never Knew," Chicago Tribune, 24 Pebruari 1991, articles.chicagotribune.com/1991-02-24/sports/9101180148_1_maurice-morning-wills-maury-wills-bases; Ron LeFlore: Bill Staples dan Rich Herschlag, Before the Glory: 20 Baseball Heroes Talk About Growing Up dan Turning Hard Times Into Home Runs (Deerfield Beach, FL: Health Communications, Inc.: 1997); Omar Moreno: Komunikasi pribadi with Jim Trdinich, Pebruari 1, 2015; Tim Raines: Ron Fimrite, "Don't Knock the Rock," Sports Illustrated, 25 Juni 1984, www.si.com/vault/1984/06/25/619862/dont-knock-the-rock; Willie Wilson: Willie Wilson, Inside the Park: Running the Base Path of Life (Olathe, KS: Ascend Books, 2013); Marquis Grissom: Jerome Holtzman, "Marquis Grissom Is Newest Hero of the Fall," Chicago Tribune, 24 Oktober 1997, http://articles.chicagotribune.com/1997-10-24/sports/9710240033_1_american-league-champion-marquis-grissom-bases; Kenny Lofton: Associated Press, "Former Wildcat Lofton Debuts with Atlanta, Goes 2-for-4," Arizona Daily Wildcat, 28 Maret 1997, http://wc.arizona.edu/papers/90/122/20_1_m.html.

150 **kakak beradik yang bermain bisbol profesional:** Frank J. Sulloway dan Richard L. Zweigenhaft, "Birth Order dan Risk Taking in Athletics: A Meta-Analysis dan Study of Major League Baseball," Personality and Social Psychology Review 14 (2010): 402–16.

150 **"bapak pencuri-*base* modern":** David Falkner, Great Time Coming: The Life of Jackie Robinson, from Baseball to Birmingham (New York: Simon & Schuster, 1995).

151 **"tingkat keberanian tertentu":** Rod Carew, Carew (New York: Simon & Schuster, 1979); Martin Miller, "Rod Carew Becomes Champion for the Abused," Los Angeles Times, 12 Desember 1994, http://articles.latimes.com/1994-12-12/local/me-8068_1_rod-carew.

151 **urutan ketiga**, Paul Molitor: McCarron, "Jacoby Ellsbury's Steal of Home"; Ken Rosenthal, "You Can Go Home Again, Says Molitor," Baltimore Sun, 6 April 1996, articles.baltimoresun.com/1996-04-06/sports/1996097010_1_molitor-twins -orioles; Jim Souhan, "My Day with Molitor in 1996," Star Tribune, 4 November 2014, www.startribune.com/souhan-blog-my-day-with-molitor-in-1996/281481701; Bill Koenig, "Molitor Is Safe at Home," USA Today, 6 Juni 1996, usatoday30.usatoday.com/sports/baseball/sbbw0442.htm.

151 **duapuluhempat revolusi ilmiah besar:** Frank J. Sulloway, Born to Rebel: Birth Order, Family Dynamics, dan Creative Lives (New York: Vintage, 1997), "Birth Order dan Evolutionary Psychology: A Meta-Analytic Overview," Psychological Inquiry 6 (1995): 75–80, dan "Sources of Scientific Innovation: A Meta-Analytic Approach (Commentary on Simonton, 2009)," Perspectives on Psychological Science 4 (2009): 455–59.

152 **Secara keseluruhan, adik dua kali:** Frank J. Sulloway, "Born to Rebel dan Its Critics," Politics dan the Life Sciences 19 (2000): 181–202, dan "Birth Order dan Political Rebellion: An Assessment, with Biographical Data on Political Activists" (2002), www.sulloway.org/politics.html.

154 **logika konsekuensi:** James Maret, A Primer on Decision-Making: How Decisions Happen (New York: Free Press, 1994); lihat juga J. Mark Weber, Shirli Kopelman, dan David M. Messick, "A Conceptual Review of Decision Making in Social Dilemmas: Applying a Logic of Appropriateness," Personality and Social Psychology Review 8 (2004): 281–307.

154 **keuntungan menjadi anak sulung:** Roger D. Clark dan Glenn A. Rice, "Family Constellations and Eminence: The Birth Orders of Nobel Prize Winners," Journal of Psychology: Interdisciplinary dan Applied 110 (1981): 281–87; Richard L. Zweigenhaft, "Birth Order, Approval-Seeking and Membership in Congress," Journal of Individual Psychology 31 (1975): 205–10; Rudy B. Andeweg dan Steef B. Van Den Berg, "Linking Birth Order to Political Leadership: The Impact of Parents or Sibling Interaction?," Political Psychology 24 (2003): 605–23; Blema S. Steinberg, "The Making of Female Presidents and Prime Ministers: The Impact of Birth Order, Sex of Siblings, and Father-Daughter Dynamics," Political Psychology 22 (2001): 89–110; Del Jones, "First-born Kids Become CEO Material," USA Today, 4 September 2007, http://usatoday30.usatoday.com/money/companies/management/2007-09-03-ceo-birth_N.htm; Ben Dattner, "Birth Order and Leadership," www.dattnerconsulting.com/birth.html.

154 **Penambahan gaji para adik lebih cepat:** Marco Bertoni dan Giorgio Brunello, "Laterborns Don't Give Up: The Effects of Birth Order on Earnings in Europe," IZA Discussion Paper No. 7679, 26 Oktober 2013, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2345596.

155 **urutan kelahiran menjadi prediktor yang lebih baik:** Delroy J. Paulhus, Paul D. Trapnell, dan David Chen, "Birth Order Effects on Personality dan Achievement Within Families," Psychological Science 1999 (10): 482–88; Sulloway, "Born to Rebel and Its Critics," dan "Why Siblings Are Like Darwin's Finches: Birth Order, Sibling Competition, and Adaptive Divergence Within the Family," in The Evolution of Personality and Individual Differences, eds. David M. Buss dan Patricia H. Hawley (New York: Oxford University Press, 2010); Laura M. Argys, Daniel I. Rees,

Susan L. Averett, dan Benjama Witoonchart, "Birth Order dan Risky Adolescent Behavior," Economic Inquiry 44 (2006): 215–33; Daniela Barni, Michele Roccato, Alessio Vieno, dan Sara Alfieri, "Birth Order dan Conser vatism: A Multilevel Test of Sulloway's 'Born to Rebel ' Thesis," Personality dan Individual Differences 66 (2014): 58–63.

156 **Ketika kembar identik tumbuh besar:** Steven Pinker, "What Is the Missing Ingredient—Not Genes, Not Upbringing—That Shapes the Mind?," Edge, edge.org/response-detail/11078, dan The Blank Slate: The Modern Denial of Human Nature New York: Penguin Books, 2003); Eric Turkheimer dan Mary Waldron, "Nonshared Environment: A Theoretical, Methodological, dan Quantitative Review," Psychological Bulletin 126 (2000): 78–108; Robert Plomin dan Denise Daniels, "Why Are Children in the Same Family So Different from Each Other?," International Journal of Epidemiology 40 (2011): 563–82.

156 **saudara angkat tidak mewakili:** Thomas J. Bouchard, Jr., dan John C. Loehlin, "Genes, Evolution, dan Personality," Behavior Genetics 31 (2001): 243–73; John C. Loehlin, Genes dan Environment in Personality Development (Newbury Park, CA: Sage, 1992); John C. Loehlin, Robert R. McCrae, Paul T. Costa, Jr., dan Oliver P. John, "Heritabilities of Common dan Measure-Specific Components of the Big Five Personality Factors," Journal of Research in Personality 32 (1998): 431–53.

157 **"ceruk tanggung jawab":** Sulloway, Born to Rebel; Helen Koch, "Some Personality Correlates of Sex, Sibling Position, and Sex of Sibling Among Five- and Six-Year-Old Children," Genetic Psychology Monographs 52 (1955): 3–50; Frank Dumont, A History of Personality Psychology: Theory, Science, and Research from Hellenism to the Twenty-First Century (Cambridge: Cambridge University Press, 2010); "How is Personality Formed? A Talk with Frank J. Sulloway," Edge, 17 Mei 1998, https://edge.org/conversation/how-is-personality-formed-.

157 **komedian cenderung lebih orisinal dan suka memberontak:** Gil Greengross dan Geoffrey F. Miller, "The Big Five Personality Traits of Professional Comedians Compared to Amateur Comedians, Comedy Writers, and College Students," Personality and Individual Differences 47 (2009): 79–83; Gil Greengross, Rod A. Martin, dan Geoffrey Miller, "Personality Traits, Intelligence, Humor Styles, and Humor Production Ability of Professional Stand-Up Comedians Compared to College Students," Psychology of Aesthetics, Creativity, dan the Arts 6 (2012): 74–82.

158 **orang tertawa ketika:** A. Peter McGraw dan Caleb Warren, "Benign Violations: Making Immoral Behavior Funny," Psychological Science 21 (2010): 1141–49.

158 **Ayah Jim Carrey**: Jim Carrey, "Official Commencement Address Graduating Class of 2014 from Maharishi University of Management,"

Mei 24, 2014. www.mum.edu/whats-happening/graduation-2014/full-jim-carrey-address-video-and-transcript.

58 **"Saya tidak pernah bekerja":** Seinfeld, "The Calzone," NBC, April 25, 1996.

158 **daftar Comedy Central tahun 2004**: Comedy Central, "100 Greatest Stand-ups of All Time," www.listology.com/list/comedy-central-100-greatest-standups-all-time.

158 **Ketika saya menelusuri urutan lahir ratusan komedian orisinal ini:** Adam M. Grant, "Funny Babies: Great Comedians Are Born Last in Big Families," working paper (2015).

159 ***more older brothers:*** Ray Blanchard, "Fraternal Birth Order dan the Maternal Immune Hypothesis of Male Homosexuality," Hormones dan Behavior 40 (2001): 105–14, dan "Quantitative and Theoretical Analyses of the Relation Between Older Brothers dan Homosexuality in Men," Journal of Theoretical Biology 21 (2004): 173–87; James M. Cantor, Ray Blanchard, Andrew D. Paterson, dan Anthony F. Bogaert, "How Many Gay Men Owe Their Sexual Orientation to Fraternal Birth Order?," Archives of Sexual Behavior 31 (2002): 63–71; Ray Blanchard dan Richard Lippa, "Birth Order, Sibling Sex Ratio, Handedness, and Sexual Orientation of Male dan Female Participants in a BBC Internet Research Project," Archives of Sexual Behavior 36 (2007): 163–176; Anthony F. Bogaert, Ray Blanchard, dan Lesley E. Crosthwait, "Interaction of Birth Order, Handedness, and Sexual Orientation in the Kinsey Interview Data," Behavioral Neuroscience 121 (2007): 845–53; Alicia Garcia-Falgueras dan Dick F. Swaab, "Sexual Hormones and the Brain: An Essential Alliance for Sexual Identity and Sexual Orientation," Endocrine Development 17 (2010): 22–35.

160 **orangtua cenderung mulai:** Robert B. Zajonc, "Family Configuration and Intelligence," Science 192 (1976): 227–36, dan "Validating the Confluence Model," Psychological Bulletin 93 (1983): 457–80; Robert B. Zajonc dan Patricia R. Mullally, "Birth Order: Reconciling Conflicting Effects," American Psychologist 52 (1997): 685–799; Heidi Keller dan Ulrike Zach, "Gender and Birth Order as Determinants of Parental Behaviour," International Journal of Behavioral Development 26 (2002): 177–84; J. Jill Suitor dan Karl Pillemer, "Mothers' Favoritism in Later Life: The Role of Children's Birth Order," Research on Aging 29 (2007): 32–55.

160 **korban besar**: Andre Agassi, Open: An Autobiography (New York: Knopf, 2009). For evidence that the children treated with the greatest hostility by parents are the most likely to rebel, see Katherine Jewsbury Conger dan Rdan D. Conger, "Differential Parenting dan Change in Sibling Differences in Delinquency," Journal of Family Psychology 8 (1994): 287–302.

161 **“Kita akan mentertawakan”:** Wawancara pribadi dengan Lizz Winstead, 8 Pebruari 2015, dan Lizz Winstead, Lizz Free or Die: Essays (New York: Riverhead, 2012).

162 **“Saya berasal dari keluarga yang sangat besar”:** Jim Gaffigan, “The Youngest Child,” Comedy Central Presents, 11 Juli 2000, www.cc.com/video-clips/g92efr/comedy-central-presents-the-youngest-child; lihat juga Ben Kharakh, “Jim Gaffigan, Comedian dan Actor,” Gothamist, 17 Juli 2006, http://gothamist.com/2006/07/17/jim_gaffigan_co.php#.

162 **hanya ketika anak tumbuh besar**: Sulloway, “Why Siblings Are Like Darwin’s Finches”; Catherine A. Salmon dan Martin Daly, “Birth Order dan Familial Sentiment: Middleborns Are Different,” Evolution dan Human Behavior 19 (1998): 299–312.

163 **“50 disiplin menghadapi”:** Martin L. Hoff man, Empathy and Moral Development: Implications for Caring dan Justice (New York: Cambridge University Press, 2000).

163 “**penjelasan adalah kata**”: Samuel P. Oliner dan Pearl Oliner, The Altruistic Personality: Rescuers of Jews in Nazi Europe (New York: Touchstone, 1992); Samuel P. Oliner, “Ordinary Heroes,” Yes! Magazine, 5 November 2001, www.yesmagazine.org/issues/can-love-save-the-world/ordinary-heroes; lihat juga Eva Fogelman, Conscience and Courage: Rescuers of Jews During the Holocaust (New York: Doubleday, 2011).

164 **orangtua anak yang sangat kreatif:** John S. Dacey, “Discriminating Characteristics of the Families of Highly Creative Adolescents,” The Journal of Creative Behavior 23 (1989): 263–71.

164 **“memberikan penekanan pada nilai-nilai moral”:** Teresa M. Amabile, Growing Up Creative: Nurturing a Lifetime of Creativity (Buffalo, Ny: Creative Education Foundation, 1989).

164 **remaja melanggar aturan saat dipaksa dengan cara dikontrol:** Maarten Vansteenkiste, Bart Soenens, Stijn Van Petegem, dan Bart Duriez, “Longitudinal Associations Between Adolescent Perceived Degree and Style of Parental Prohibition and Internalization dan Defiance,” Developmental Psychology 50 (2014): 229–36; lihat juga Sharon S. Brehm dan Jack W. Brehm, Psychological Reactance: A Theory of Freedom and Control (New York: Academic Press, 1981).

164 **sebuah faktor yang membedakan orang kreatif:** Donald W. MacKinnon, “The Nature and Nurture of Creative Talent,” American Psychologist 17 (1962): 484–95, dan “Personality and the Realization of Creative Potential,” American Psychologist 20 (1965): 273–81.

165 **“Bersalah adalah berkah”:** John Skow, “Erma in Bomburbia: Erma Bombeck,” Time, 2 Juli 1984.

166 **hanya dengan menyebut pasien:** Adam M. Grant dan David A. Hofmann, "It's Not All About Me: Motivating Hand Hygiene Among Health Care Professionals by Focusing on Patients," Psychological Science 22 (2011): 1494–99.

167 **penjelasan atas dampak kita:** Carolyn Zahn-Wexler, Marian Radke-Yarrow, dan Robert A. King, "Child Rearing and Children's Prosocial Initiations Toward Victims of Distress," Child Development 50 (1979): 319–30; Seth Izen, "Childhood Discipline and the Development of Moral Courage," tesis master yang tak dipublikasikan, University of Massachusetts Lowell, www.uml.edu/docs/Childhood%20Discipline%20and%20the%20Development%20of%20Moral%20Courage%20Thesis_tcm18-90752.pdf; lihat juga Eleanor E. Maccoby, "The Role of Parents in the Socialization of Children: An Historical Over view," Developmental Psychology 28 (1992): 1006–17.

168 **pujian pada sifat**: Joan E. Grusec dan Erica Redler, "Attribution, Reinforcement, and Altruism: A Developmental Analysis," Developmental Psychology 16 (1980): 525–34.

168 **Anak-anak yang dipuji sifatnya:** Adam Grant, "Raising a Moral Child," New York Times, April 11, 2014, www.nytimes.com/2014/04/12/opinion/sunday/raising-a-moral-child.html.

169 **bahkan di antara anak-anak yang masih kecil:** Christopher J. Bryan, Allison Master, dan Gregory M. Walton, "'Helping' Versus 'Being a Helper': Invoking the Self to Increase Helping in Young Children," Child Development 85 (2014): 1836 – 42.

169 **pujian pada sifat itu efektif:** Christopher J. Bryan, Gabrielle S. Adams, dan Benoît Monin, "When Cheating Would Make You a Cheater: Implicating the Self Prevents Unethical Behavior," Journal of Experimental Psychology: General 142 (2013): 10 01–5.

169 **Menyerah menghadapi kegagalan:** Carol S. Dweck, Mindset: The New Psychology of Success (New York: Random House, 2006).

170 **Memiliki seorang teladan:** Penelope Lockwood dan Ziva Kunda, "Increasing the Salience of One's Best Selves Can Undermine Inspiration by Outstanding Role Models," Journal of Personality and Social Psychology 76 (1999): 214–28; lihat juga Albert Bandura, Self-Efficacy: The Exercise of Control (New York: Freeman, 1997).

171 **Menyebutkan seorang mentor:** Bill E. Peterson dan Abigail J. Stewart, "Antecedents and Contexts of Generativity Motivation at Midlife," Psychology dan Aging 11 (1996): 21–33.

172 **Malala Yousafzai tergerak:** Jodi Kantor, "Malala Yousafzai: By the Book," New York Times, 19 Agustus 2014, www.nytimes.com/2014/08/24/books/review/malala-yousafzai-by-the-book.html.

172 **King terinspirasi oleh Gandhi:** Rufus Burrow Jr., Extremist for Love: Martin Luther King Jr., Man of Ideas dan Nonviolent Social Action (Minneapolis, MN: Fortress Press, 2014).

172 **seperti Nelson Mandela:** "Nelson Mandela, the 'Gandhi of South Africa,' Had Strong Indian Ties," Economic Times, 6 Desember 2013, articles. economictimes .indiatimes.com/2013-12-06/news/44864354_1_nelson-mandela-gandhi-memorial-gandhian-philosophy.

172 **Elon Musk . . . Lord of the Rings:** Tad Friend, "Plugged In: Can Elon Musk Lead the Way to an Electric-Car Future?" New Yorker, 24 Agustus 2009, www.new yorker.com/magazine/2009/08/24/plugged-in.

172 **Peter Thiel . . . Lord of the Rings:** Julian Guthrie, "Entrepreneur Peter Thiel Talks 'Zero to One,'" SFGate, 21 September 2014, www.sfgate. com/living/article/Entrepreneur-Peter-Thiel-talks-Zero-to-One-5771228. php.

172 **Sheryl Sandberg . . . A Wrinkle in Time:** "Sheryl Sandberg: By the Book," New York Times, 14 Maret 2013, www.nytimes.com/2013/03/17/ books/review/sheryl-sandberg-by-the-book.html.

172 **Jeff Bezos . . . A Wrinkle in Time:** "Jeffrey P. Bezos Recommended Reading": www.achievement.org/autodoc/bibliography/WrinkleinT_1.

172 **Mark Zuckerberg . . . Ender's Game:** Alyson Shontell, "The Books That Inspired Tech 's Most Influential People," Business Insider, Juni 26, 2013, www.businessinsider.com/the-books-that-influenced-techs-most-influencial-ceos-2013-6?op=1.

172–73 **Jack Ma . . . Ali Baba dan Empat puluh Pencuri:** Helen H. Wang, "Alibaba Saga III: Jack Ma Discovered the Internet," Forbes, 17 Juli 2014, www.forbes.com/sites/helenwang/2014/07/17/alibaba-saga-iii/.

173 **ketika cerita anak menekankan pencapaian orisinal:** Richard DeCharms dan Gerald H. Moeller, "Values Expressed in American Children's Readers, 1800–1950," Journal of Abnormal and Social Psychology 64 (1962): 136–42; lihat juga David C. McClelland, The Achieving Society (Princeton, NJ: Van Nostrdan Co., 1961); Stefan Engeser, Falko Rheinberg, dan Matthias Möller, "Achievement Motive Imagery in German Schoolbooks: A Pilot Study Testing McClelland's Hypothesis," Journal of Research in Personality 43 (2009): 110–13; Stefan Engeser, Ina Hollricher, dan Nicola Baumann, "The Stories Children's Books Tell Us: Motive-Related Imagery in Children's Books and Their Relation to Academic Performance dan Crime Rates," Journal of Research in Personality 47 (2013): 421–26.

173 **"tumbuh dan berperan":** Dean Keith Simonton, Greatness: W ho Makes History dan Why (New York: Guilford Press, 1994).

173 **memungkinkan terjadinya hal yang mustahil:** Mark Strauss, "Ten Inventions Inspired by Science Fiction," majalah Smithsonian, 15 Maret

2012, www.smithsonianmag.com/science-nature/ten-inventions-inspired-by-science-fiction-128080674/?no-ist.

174 **membaca Harry Potter dapat meningkatkan:** Loris Vezzali, Sofia Stathi, Dino Giovannini, Dora Capozza, dan Elena Trifi letti, "The Greatest Magic of Harry Potter: Reducing Prejudice," Journal of Applied Social Psychology 45 (2015): 105–21.

7: Rethinking Groupthink

175 **"Padahal hanya dosa":** Ralph Waldo Emerson, Society dan Solitude: Twelve Chapters (New York: Houghton, Miffl in, 1893).

175 **Edwin Land, pendiri Polaroid:** Mary Tripsas dan Giovanni Gavetti, "Capabilities, Cognition, and Inertia: Evidence from Digital Imaging," Strategic Management Journal 21 (2000): 1147–61; Victor K. McElheny, Insisting on the Impossible: The Life of Edwin Ldan (New York: Basic Books, 1999); Milton P. Dentch, Fall of an Icon: Polaroid After Edwin H. Land: An Insider's View of the Once Great Company (New York: Riverhaven Books, 2012); Christopher Bonanos, Instant: The Story of Polaroid (Princeton, NJ: Princeton Architectural Press, 2012); Peter C. Wensberg, Land's Polaroid: A Company dan the Man Who Invented It (Boston: Houghton Miffl in, 1987); David Sheff, "Steve Jobs," Playboy, Pebruari 1985, http://longform.org/stories/playboy-interview-steve-jobs; Brian Dumaine, "How Polaroid Flashed Back," Fortune, 16 Pebruari 1987, http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1987/02/16/68669/index.htm.

177 **sebuah kelompok yang menjadi begitu kohesif:** Charles A. O'Reilly dan Jennifer A. Chatman, "Culture as Social Control: Corporations, Cults, dan Commitment," Research in Organizational Behavior 18 (1996): 157–20 0.

178 **Andaikan para penasihat Kennedy:** Irving Janis, Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes (Boston: Houghton Miffl in, 1973); Cass R. Sunstein, Why Societies Need Dissent (Boston: Harvard University Press, 2003).

178 **permasalahan yang ditimbulkan oleh teori kohesi:** Sally Riggs Fuller dan Ramon J. Aldag, "Organizational Tonypandy: Lessons from a Quarter Century of the Groupthink Phenomenon," Organizational Behavior and Human Decision Processes 73 (1998): 163–84; Roderick M. Kramer, "Revisiting the Bay of Pigs dan Vietnam Decisions 25 Years Later: How Well Has the Groupthink Hypothesis Stood the Test of Time?," Organizational Behavior and Human Decision Processes 73 (1998): 236–71; Glen Whyte, "Recasting Janis's Groupthink Model: The Key Role of Collective Efficacy in Decision Fiascoes," Organizational Behavior and Human Decision Processes 73 (1998): 185–209; Clark McCauley, "Group Dynamics in Janis's Theory of Groupthink: Backward dan Forward," Organizational Behavior and Human Decision Processes 73 (1998): 142–62; Randall S. Peterson, Pamela D. Owens, Philip E.

Tetlock, Elliott T. Fan, dan Paul Martorana, "Group Dynamics in Top Management Teams: Groupthink, Vigilance, and Alternative Models of Organizational Failure dan Success," Organizational Behavior and Human Decision Processes 73 (1998): 272–305; Philip E. Tetlock, Randall S. Peterson, Charles McGuire, Shi-jie Chang, dan Peter Feld, "Assessing Political Group Dynamics: A Test of the Groupthink Model," Journal of Personality and Social Psychology 63 (1992): 403–25; Ramon J. Aldag dan Sally Riggs Fuller, "Beyond Fiasco: A Reappraisal of the Groupthink Phenomenon dan a New Model of Group Decision Processes," Psychological Bulletin 113 (1993): 533–52; Richard E. Neustadt dan Ernest R. Mei, Thinking in Time: The Uses of History for Decision Makers (New York: Free Press, 1986); Steve W. J. Kozlowski dan Daniel R. Ilgen, "Enhancing the Effectiveness of Work Groups dan Teams," Psychological Science in the Public Interest 7 (2006): 77–124; Anthony R. Pratkanis dan Marlene E. Turner, "Methods for Counteracting Groupthink Risk: A Critical Appraisal," International Journal of Risk dan Contingency Management 2 (2013): 18–38; Francis J. Flynn dan Jennifer A. Chatman, "Strong Cultures dan Innovation: Oxymoron or Opportunity?" The International Handbook of Organizational Culture dan Climate (2001): 263–87.

180 **salah satu model jauh lebih unggul:** James N. Baron dan Michael T. Hannan, "Organizational Blueprints for Success in High-Tech Startups: Lessons from the Stanford Project on Emerging Companies," California Management Review 44 (2002): 8–36; Michael T. Hannan, James N. Baron, Greta Hsu, dan Ozgecan Kocak, "Organizational Identities dan the Hazard of Change," Industrial and Corporate Change 15 (20 06): 755–84.

183 **yang Anda dapatkan di sini takkan bisa membawa Anda ke sana:** Marshall Goldsmith, W hat Got You Here Won't Get You There: How Successful People Become Even More Successful (New York: Hachette, 2007).

183 **organisasi cenderung semakin homogen:** Edgar H. Schein, Organizational Culture (San Francisco: Jossey-Bass, 1992); Benjamin Schneider, "The People Make the Place," Personnel Psychology 40 (1987): 437–53; Benjamin Schneider, D. Brent Smith, dan Harold W. Goldstein, "Attraction-Selection-Attrition: Toward a Person-Environment Psychology of Organizations," in Person-Environment Psychology: Models and Perspectives (20 0 0): 61–85.

183 **dalam industri yang stabil, perusahaan besar:** Jesper Sørensen, "The Strength of Corporate Culture dan the Reliability of Firm Performance," Administrative Science Quarterly 47 (2002): 70–91.

184 **CEO mencari saran dari teman-temannya:** Michael L. McDonald dan James D. Westphal, "Getting By with the Advice of Their Friends: CEOs'

Advice Networks dan Firms' Strategic Responses to Poor Performance," Administrative Science Quarterly 48 (2003): 1–32.

184 **menghasilkan ide lebih banyak 16 persen:** Charlan J. Nemeth, Bernard Personnaz, Marie Personnaz, dan Jack A. Goncalo, "The Liberating Role of Conflict in Group Creativity: A Study in Two Countries," European Journal of Social Psychology 34 (2004): 365–74.

184 **debat dan kritik meningkatkan:** Kevin Dunbar, "How Scientists Really Reason: Scientific Reasoning in Real-World Laboratories," in The Nature of Insight , eds., Robert J. Sternberg dan Janet E. Davidson (Cambridge: MIT Press, 1995) 365–95; Chip Heath, Richard P. Larrick, dan Joshua Klayman, "Cognitive Repairs: How Organizational Practices Can Compensate for Individual Shortcomings," Research in Organizational Behavior 20 (1998): 1–37; Robert S. Dooley dan Gerald E. Fryxell, "Attaining Decision Quality dan Commitment from Dissent: The Moderating Effects of Loyalty and Competence in Strategic Decision-Making Teams," Academy of Management Journal 42 (1999): 389–402.

185 **"Sudut pandang minoritas":** Charlan J. Nemeth, "Differential Contributions of Majority dan Minority Influence," Psychological Review 93 (1986): 23–32; Stefan Schulz-Hardt, Felix C. Brodbeck, Andreas Mojzisch, Rudolf Kerschreiter, dan Dieter Frey, "Group Decision Making in Hidden Profile Situations: Dissent as a Facilitator for Decision Quality," Journal of Personality and Social Psychology 91(20 06): 1080 –93.

189 **Bridgewater telah mencegah terbentuknya *groupthink*:** Wawancara pribadi dengan Zack Wieder dan Mark Kirby, 24 Juni 2014; Wawancara pribadi dengan Zack Wieder, 12 Januari, 9 dan 16Pebruari, dan 16 April 2015; Wawancara pribadi dengan Ray Dalio, 31 Juli 2014, dan 12 Pebruari, 2015; dan many hours of additional interviews, observations, videos, dan cases from current dan former Bridgewater employees between Juni 2014 dan Januari 2015; Ray Dalio, "Principles," www.bwater.com/home/culture—principles.aspx; Robert Kegan, Lisa Lahey, Andy Fleming, dan Matthew Miller, "Making Business Personal," Harvard Business Review, April 2014, 45–52; Kevin Roose, "Pursuing Self-Interest in Harmony with the Laws of the Universe and Contributing to Evolution Is Universally Rewarded," New York Magazine, 10 April 2001, http://nymag.com/news/business/wallstreet/ray-dalio-2011-4/; Jeffrey T. Polzer dan Heidi K. Gardner, "Bridgewater Associates," Harvard Business School Video Case 413-702, Mei 2013, www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=44831.

190 **Seperti saran Jack Handey**: Jack Handey, Saturday Night Live, 1991.

190 **"kesesuaian budaya":** Lauren A. Rivera, "Guess Who Doesn't Fit In at Work," The New York Times, 30 Mei 2015,: http://www.nytimes.com/2015/05/31/opinion/sunday/guess-who-doesnt-fit-in-at-work.html.

190 **IDEO:** Personal komunikasi pribadi dengan Duane Bray, Januari 30, 2014.

191 **memasukkan orang untuk menentang:** Charlan Jeanne Nemeth, "Minority Influence Theory," in Handbook of Theories in Social Psychology 2 (2012): 362–78; Charlan Nemeth, Keith Brown, dan John Rogers, "Devil's Advocate Versus Authentic Dissent: Stimulating Quantity and Quality," European Journal of Social Psychology 31 (2001): 707–20; komunikasi pribadi with Charlan Nemeth, Januari 15, 2015; Roger B. Porter, Presidential Decision Making: The Economic Policy Board (Cambridge: Cambridge University Press, 1980).

192 **ditujukan untuk menentang**: Stefan Schulz-Hardt, Marc Jochims, dan Dieter Frey, "Productive Conflict in Group Decision-Making: Genuine dan Contrived Dissent as Strategies to Counteract Biased Information Seeking," Organizational Behavior and Human Decision Processes 88 (2002): 563–86.

195 ***"strong opinions, weakly held":*** Paul Saffo, "Strong Opinions, Weakly Held," 26 Juli 2008, www.skmurphy.com/blog/2010/08/16/paul-saffo-forecasting-is-strong-opinions-weakly-held/.

197 **saat karyawan menyampaikan solusi:** Jian Liang, Crystal I. C. Farh, dan Jiing-Lih Farh, "Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination," Academy of Management Journal 55 (2012): 71–92.

197 **budaya advokasi:** David A. Hofmann, "Overcoming the Obstacles to Cross-Functional Decision Making: Laying the Groundwork for Collaborative Problem Solving," Organizational Dynamics (2015); perbincangan pribadi dengan David Hofmann dan Jeff Edwards, Maret 2008.

198 "**Burung kenari**": Laszlo Bock, Work Rules! Insights from Google That Will Transform How You Live and Lead (New York: Twelve, 2015).

199 **"memahami pilihan orang lain":** Andreas Mojzisch dan Stefan Schulz-Hardt, "Knowing Others' Preferences Degrades the Quality of Group Decisions," Journal of Personality and Social Psychology 98 (2010): 794–808.

199 **ketika kelompok mempertimbangkan pilihan:** Andrea B. Hollingshead, "The Rank-Order Effect in Group Decision Making," Organizational Behavior and Human Decision Processes 68 (1996): 181–93.

201 "**Berpendapat seolah kau yakin benar**": dikutip dari Robert I. Sutton, "It's Up to You to Start a Good Fight," Harvard Business Review, 3 Agustus 2010.

203 **di perusahaan piranti lunak Index Group:** Wawancara pribadi dengan Tom Gerrity, 12 Juli 2011.

205 **teater profesional**: Zannie G. Voss, Daniel M. Cable, dan Glenn B. Voss, "Organizational Identity dan Firm Performance: What Happens When Leaders Disagree About 'Who We Are?,'" Organization Science 17 (2006): 741–55.

205 **Prinsip yang lebih pokok**: Andrew Carton, Chad Murphy, dan Jonathan Clark, "A (Blurry) Vision of the Future: How Leader Rhetoric About Ultimate Goals Influences Performance," Academy of Management Journal 57 (2014): 154 4 –70.

207 **bidang manajemen berbasis-bukti**: Trish Reay, Whitney Berta, dan Melanie Kazman Kohn, "What's the Evidence on Evidence-Based Management?," Academy of Management Perspectives (November 2009): 5–18.

8: Rocking the Boat dan Keeping It Steady

210 **"Saya memahami bahwa keberanian itu":** Nelson Mandela, Long Walk to Freedom: The Autobiography of Nelson Mandela (New York: Little, Brown, 1995).

211 **Alih-alih membayangkan kesuksesan:** Wawancara pribadi dengan Lewis Pugh, 10 Juni 2014, dan komunikasi pribadi, 15 Pebruari 2015; Lewis Pugh, Achieving the Impossible (London: Simon & Schuster, 2010) dan 21 Yaks and a Speedo: How to Achieve Your Impossible (Johannesburg dan Cape Town, South Africa: Jonathan Ball Publishers, 2013); "Swimming Toward Success" pidato di World Economic Forum, Davos, Switzerland, 23 Januari 2014.

211 **strategi efektif mengelola emosi:** Adam M. Grant, "Rocking the Boat But Keeping It Steady: The Role of Emotion Regulation in Employee Voice," Academy of Management Journal 56 (2013): 1703–23.

212 **para pemimpin pemerintahan AS:** Steven Kelman, Ronald Sanders, Gayatri Pandit, dan Sarah Taylor, "'I Won't Back Down?' Complexity and Courage in Federal Decision-Making," Harvard Kennedy School of Government RW P13-04 4 (2013).

212 **aktivis lingkungan yang berdedikasi:** Scott Sonenshein, Katherine A. DeCelles, dan Jane E. Dutton, "It's Not Easy Being Green: The Role of Self-Evaluations in Explaining Support of Environmental Issues," Academy of Management Journal 57 (2014): 7–37.

212 **Optimisme strategis dan pesimisme defensif:** Julie K. Norem dan Nancy Cantor, "Defensive Pessimism: Harnessing Anxiety as Motivation," Journal of Personality and Social Psychology 51 (1986): 1208–17; Stacie M. Spencer dan Julie K. Norem, "Reflection dan Distraction: Defensive Pessimism, Strategic Optimism, and Performance," Personality and Social Psychology Bulletin 22 (1996): 354–65; Julie K. Norem dan K. S. Shaun Illingworth, "Strategy-

Dependent Effects of Reflecting on Self dan Tasks: Some Implications of Optimism dan Defensive Pessimism," Journal of Personality and Social Psychology 65 (1993): 822–35; Julie K. Norem dan Edward C. Chang, "The Positive Psychology of Negative Thinking," Journal of Clinical Psychology 58 (2002): 993–1001; Tim Jarvis, "The Power of Negative Thinking," O, The Oprah Magazine, Maret 2009, http://www.oprah.com/spirit/Defensive-Pessimism-How-Negative-Thinking-Can-Pay-Off.

214 **ketika pemimpin terlalu optimis:** A. Timur Sevincer, Greta Wagner, Johanna Kalvelage, dan Gabriele Oettingen, "Positive Thinking About the Future in Newspaper Reports dan Presidential Addresses Predicts Economic Downturn," Psychological Science 25 (2014): 1010 –17.

215 **orang biasa membuat daftar ketakutan mereka:** Kaya Burgess, "Speaking in Public Is Worse Than Death for Most," Times (London), 30 Oktober 2013, www.thetimes.co.uk/tto/science/article3908129.ece; Karen Kangas Dw yer dan Marlina M. Davidson, "Is Public Speaking Really More Feared Than Death?," Communication Research Reports 29 (2012): 99–107; Jerry Seinfeld, www.youtube.com/watch?v=kL7f TLjFzAg.

215 **tenang versus bergairah:** Alison Wood Brooks, "Get Excited: Reappraising Pre-Performance Anxiety as Excitement," Journal of Experimental Psychology: General 143 (2014): 1144–58.

216 **sistem stop dan sistem *go*:** Charles S. Carver dan Teri L. White, "Behavioral Inhibition, Behavioral Activation, dan Affective Responses to Impending Reward dan Punishment: The BIS/BAS Scales," Journal of Personality and Social Psychology 67 (1994): 319–33.

216 **"Sistem stop Anda":** Susan Cain, "Why You Fear Public Speaking, dan What to Do About It," diakses pada 18 September 2014, di www.thepowerofintroverts.com/2011/02/08/public-speaking-for-introverts-and-other-microphone-averse-people-tip-2.

217 **Hal yang tidak diketahui lebih menakutkan:** Jacob B. Hirsh dan Michael Inzlicht, "The Devil You Know: Neuroticism Predicts Neural Response to Uncertainty," Psychological Science 19 (2008): 962–67.

217 **"mereka merasa lebih bisa terkendali":** Olga Khazan, "The Upside of Pessimism," Atlantic, 12 September 2014, www.theatlantic.com/health/archive/2014/09/dont-think-positively/379993.

220 **pendekatan Popovic:** Wawancara pribadi dengan Srdja Popovic, Pebruari 8, 2015; Srdja Popovic, Blueprint for Revolution: How to Use Rice Pudding, Lego Men, dan Other Nonviolent Techniques to Galvanize Communities, Overthrow Dictators, or Simply Change the World (New York: Spiegel & Grau, 2015); Bringing Down a Dictator, directed by Steven York, WETA, in association with York Zimerman, 2002; Peter McGraw dan Joel Warner, The Humor Code: A Global Search for What Makes Things Funny (New York: Simon & Schuster, 2014); Srdja

Popovic, "Why Dictators Don't Like Jokes," Foreign Policy, April 5, 2013; CAN VAS library, diakses pada 26 Desember 2014, di www.canvasopedia.org/index.php/library.

220 **menyusun visi Skype:** Wawancara pribadi dengan Josh Silverman, 24 Oktober, 12 November, dan 2 Desember 2014.

220 **Mengalihdayakan inspirasi:** Adam M. Grant dan David A. Hofmann, "Outsourcing Inspiration: The Performance Effects of Ideological Messages from Leaders and Beneficiaries," Organizational Behavior and Human Decision Processes 116 (2011):173–87.

222 **terdorong meraih prestasi tertinggi:** Adam M. Grant, "Leading with Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact, and the Performance Effects of Transformational Leadership," Academy of Management Journal 55 (2012): 458–76.

224 **menentukan panjang garis yang berbeda:** Solomon E. Asch, "Opinions dan Social Pressure," Scientific American 193 (1955): 31–35, dan "Studies of Independence dan Conformity: A Minority of One Against a Unanimous Majority," Psychological Monographs 70 (1956): 1–70; lihat juga Rod Bond dan Peter B. Smith, "Culture dan Conformity: A Meta-Analysis of Studies Using Asch's (1952b, 1956) Line Judgment Task," Psychological Bulletin 119 (1996): 111–37.

225 **"pengikut pertama":** Derek Sivers, "How to Start a Movement," TED Talks, April 2010, www.ted.com/talks/derek _sivers_how_to_start_a_movement/transcript?language=en.

225 "**Jangan meragukan bahwa sebuah kelompok kecil**": Margaret Mead, The World Ahead: An Anthropologist Anticipates the Future, ed. Robert B. Textor (New York: Berghahn Books, 2005).

225 ***just having one friend:*** Sigal G. Barsade dan Hakan Ozcelik, "Not Alone But Lonely: Work Loneliness dan Employee Performance," working paper (2011).

229 **Mereka diperlakukan dengan sangat buruk:** Robert I. Sutton, "Breaking the Cycle of Abuse in Medicine," Maret 13, 2007, diakses pada 24 Pebruari 2015, di bobsutton.typepad.com/my_weblog/2007/03/breaking_the_cy.html.

230 **"Ketika tiba saatnya kami siap":** Wawancara pribadi dengan Brian Goshen, 22 September 2014.

231 **mendukung isu lingkungan:** Lynne M. Andersson dan Thomas S. Bateman, "Individual Environmental Initiative: Championing Natural Environmental Issues in U.S. Business Organizations," Academy of Management Journal 43 (2000): 548–70.

232 **rasa mendesak:** John Kotter, Leading Change (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

233 **secara dramatis mengubah kecenderungan risiko:** Amos Tversky dan Daniel Kahneman, “The Framing of Decisions dan the Psychology of Choice,” Science 211 (1981): 453–58; Max Bazerman, Judgment in Managerial Decision Making (New York: John Wiley, 1994).

233 **menganggap perilaku baru sebagai sesuatu yang aman atau berisiko:** Alexander J. Rothman, Roger D. Bartels, Jhon Wlaschin, dan Peter Salovey, “The Strategic Use of Gain- and Loss-Framed Messages to Promote Healthy Behavior: How Theory Can Inform Practice,” Journal of Communication 56 (2006): 202–20.

234 **latihan “mematikan perusahaan”:** Lisa Bodell, Kill the Company: End the Status Quo, Start an Innovation Revolution (New York: Bibliomotion, 2012).

234 **“Komunikator terbesar”:** Nancy Duarte, “The Secret Structure of Great Talks,” TEDxEast, November 2011, www.ted.com/talks/nancy_duarte_the_secret_structure_of_great_talks.

234 **Latihan tersebut memanfaatkan:** Anita Williams Woolley, “Playing Offense vs. Defense: The Effects of Team Strategic Orientation on Team Process in Competitive Environments,” Organization Science 22 (2011): 1384–98.

235 **“Bangsa besar ini”:** Franklin Delano Roosevelt’s fi rst inaugural address, Maret 1933.

235 “**seratus tahun kemudian**”: Martin Luther King, Jr.’s, “I have a dream” speech, Agustus 28, 1963; Clarence B. Jones, Behind the Dream: The Making of the Speech That Transformed a Nation (New York: Palgrave Macmillan, 2011); Drew Hansen, The Dream: Martin Luther King , Jr., dan the Speech That Inspired a Nation (New York: Harper Perennial, 2005).

235 **“King mengungkapkan keinginan orang banyak**”: Patricia Wasielewski, “The Emotional Basis of Charisma,” Symbolic Interaction 8 (1985): 207–22.

235 **saat kita mengalami keraguan:** Minjung Koo dan Ayelet Fishbach, “Dynamics of Self-Regulation: How (Un)accomplished Goal Actions Affect Motivation,” Journal of Personality and Social Psychology 94 (20 08): 183–95.

236 “**Alih-alih keberanian**”: Tom Peters, 30 Desember 2013, www.facebook.com/permalink.php?story_f id=10151762619577396&id=10666812395.

237 **“simultaneously hot-dan cool-headed”**: Debra E. Meyerson dan Maureen A. Scully, “Tempered Radicalism dan the Politics of Ambivalence dan Change,” Organization Science 6 (1995): 585–600.

237 **Akting permukaan dan akting mendalam:** Arlie Hochschild, The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling (California: University of California Press, 1983).

237 **method acting:** Constantin Stanislavski, An Actor Prepares (New York: Bloomsbury Academic, 1936/2013); Chris Sullivan, "How Daniel Day-Lewis' Notoriously Rigorous Role Preparation Has Yielded Another Oscar Contender," The Independent, 1 Pebruari 2008.

238 **Akting di permukaan melelahkan kita:** Alicia Grandey, "When 'The Show Must Go On': Surface Acting dan Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery," Academy of Management Journal 46 (2003): 86–96; Ute R. Hülsheger dan Anna F. Schewe, "On the Costs and Benefits of Emotional Labor: A Meta-Analysis of Three Decades of Research," Journal of Occupational Health Psychology 16 (2011): 361–89.

238 **Untuk menyiapkan warga:** Aldon D. Morris, The Origins of the Civil Rights Movement: Black Communities Organizing for Change (New York: Free Press, 1984); Rufus Burrow, Jr., Extremist for Love: Martin Luther King Jr., Man of Ideas and Nonviolent Social Action (Minneapolis, MN: Fortress Press, 2014); Martin Luther King, Jr., "Remarks in Favor of the Montgomery Bus Boycott," 27 Juni 1956, diakses pada 24 Pebruari 2015, pada www.usnews.com/news/blogs/press-past/2013/02/04/remembering-rosa-parks-on-her-100th-birthday; Martin Luther King, Jr., interview with Kenneth Clark, diakses pada 24 Pebruari 2015, di www.pbs.org/wgbh/amex/mlk/sfeature/sf_video_pop_03_tr_qt.html.

239 **Memukul bantal:** Analyze This, sutradara : Harold Ramis, Warner Bros., 1999.

239 **Untuk menguji apakah menyalurkan itu membantu:** Brad J. Bushman, "Does Venting Anger Feed or Extinguish the Flame? Catharsis, Rumination, Distraction, Anger, and Aggressive Responding," Personality and Social Psychology Bulletin 28 (2002): 724 –31; Brad J. Bushman, Roy F. Baumeister, dan Angela D. Stack, "Catharsis, Aggression, and Persuasive Influence: Self-Fulfilling or Self-Defeating Prophecies?," Journal of Personality and Social Psychology 76 (1999): 367–76; Brad J. Bushman, Angela M. Bonacci, William C. Pedersen, Eduardo A. Vasquez, dan Norman Miller, "Chewing on It Can Chew You Up: Effects of Rumination on Triggered Displaced Aggression," Journal of Personality and Social Psychology 88 (2005): 969–83.

240 **Katarsis tampaknya paling cocok:** Timothy D. Wilson, Redirect: The Surprising New Science of Psychological Change (New York: Little, Brown, 2011); Jonathan I. Bisson, Peter L. Jenkins, Julie Alexander, dan Carol Bannister, "Randomised Controlled Trial of Psychological Debriefing for Victims of Acute Burn Trauma," British Journal of Psychiatry 171 (1997): 78–81; Benedict Carey, "Sept. 11 Revealed Psycholog y's Limits, Review Finds," New York Times, 28 Juli 2011;

James W. Penneba ker, Opening Up: The Healing Power of Expressing Emotions (New York: Guilford Press, 1997).

241 **menyalurkan kemarahan secara produktif:** Andrew Brodsky, Joshua D. Margolis, dan Joel Brockner, "Speaking Truth to Power: A Full Cycle Approach," working paper (2015).

242 **Memusatkan perhatian pada korban:** Guy D. Vitaglione dan Mark A. Barnett, "Assessing a New Dimension of Empathy: Empathic Anger as a Predictor of Helping and Punishing Desires," Motivation dan Emotion 27 (2003): 301–25; C. Daniel Batson, Christopher L. Kennedy, Lesley-Anne Nord, E. L. Stocks, D'Yani A. Fleming, Christian M. Marzette, David A. Lishner, Robin E. Hayes, Leah M. Kolchinsky, dan Tricia Zerger, "Anger at Unfairness: Is It Moral Outrage?," European Journal of Social Psychology 37 (2007): 1272–85; Jennifer J. Kish-Gephart, James R. Detert, Linda Klebe Trevino, dan Amy C. Edmondson, "Silenced by Fear: The Nature, Sources, and Consequences of Fear at Work," Research in Organizational Behavior 29 (2009): 163–93.

242 **"Saya bangun di pagi hari":** Israel Shenker, "E. B. White: Notes dan Comment by Author," New York Times, 11 Juli 1969: www.nytimes.com/books/97/08/03/lifetimes/white-notes.html.

243 **Kebahagiaan dalam mencari:** Brian R. Little, Me, Myself, dan Us: The Science of Personality dan the Art of Well-Being (New York: PublicAffairs, 2014); Brian R. Little, "Personal Projects dan Social Ecology: Lives, Liberties dan the Happiness of Pursuit," Colloquium presentation, department of psychology, University of Michigan (1992); Brian R. Little, "Personality Science dan the Northern Tilt: As Positive as Possible Under the Circumstances," in Designing Positive Psychology: Taking Stock dan Moving Forward, eds. K. M. Sheldon, T. B. Kashdan, dan M. F. Steger (New York: Oxford University Press, 228–47).

Action for Impact

247 **sel inovasi-cepat:** Wawancara pribadi dengan Benjamin Kohlmann, 19 November dan 10 Desember 2014.

249 **Turnamen inovasi sangat efisien**: Karl Ulrich dan Christian Terwiesch, Innovation Tournaments: Creating dan Selecting Exceptional Opportunities (Boston: Harvard Business School Press, 2009); "Why Some Innovation Tournaments Succeed and Others Fail," Knowledge@ Wharton, 20 Pebruari 2014, knowledge.wharton.upenn .edu/article/innovation-tournaments-succeed-others-fail.

249 **Membayangkan diri sebagai lawan:** Lisa Bodell, Kill the Company: End the Status Quo, Start an Innovation Revolution (New York: Bibliomotion, 2012).

250 **Di DreamWorks Animation:** Anita Bruzzese, "DreamWorks Is Believer in Every Employee's Creativity," USA Today, 23 Juli 2012, usatoday30.usatoday.com/money/jobcenter/workplace/bruzzese/story/2012-07-22/dreamworks-values-innovation-in-all-workers/56376470/1.

250 **Menambah ragam keahlian**: Robert I. Sutton dan Andrew Hargadon, "Brainstorming Groups in Context: Effectiveness in a Product Design Firm," Administrative Science Quarterly 41 (1996): 685–718.

250 **Melarang penggunaan kata-kata seperti senang, cinta, dan benci:** Wawancara pribadi dengan Nancy Lublin, 12 Desember 2014, dan 23 Pebruari 2015.

253 **Ruang kelas jigsaw**: Elliot Aronson dan Shelley Patnoe, Cooperation in the Classroom: The Jigsaw Method (New York: Addison Wesley, 1997).

TENTANG PENULIS

Photo Credit George Lange

Adam Grant diakui sebagai pendidik terbaik versi Wharton selama empat tahun berturut-turut. Dia merupakan satu dari 25 pemikir manajemen yang paling berpengaruh di dunia, tokoh SDM internasional yang paling berpengaruh, dan 40 profesor bisnis terbaik di bawah usia 40 tahun. Klien seminar dan konsultasinya antara lain Google, NFL (*National Football League*), Johnson & Johnson, Goldman Sachs, Disney Pixar, PBB, Angkatan Darat, dan Angkatan Laut Amerika Serikat. Grant bahkan diakui sebagai *Young Global Leader* (Pemimpin Muda Dunia) oleh *World Economic Forum*. Grant juga menyisihkan waktunya sebagai penulis-editor kontributor untuk bidang profesional dan psikologi di *New York Times.* Grant berhasil meraih gelar Ph.D. dari University of Michigan dan gelar B.A. dari Harvard. Grant seorang mantan pesulap dan atlet Olimpiade Junior untuk olahraga loncat indah.

Dapatkan buku digital
Noura Books
di Google Play
Praktis
Cepat
Murah
noura

"Penelitian yang benar-benar baru, wawasan yang kontra-intuitif, penulisan yang menggugah, tips-tips praktis yang bisa langsung diterapkan …. Grant memang layak menyandang reputasi sebagai seorang pemikir orisinal."

—*The Financial Times*

Tahukah Anda?

- Pegawai penjualan yang menggunakan Firefox atau Chrome lebih sukses daripada yang menggunakan Internet Explorer atau Safari.
- Mozart yang dikenal dengan karya-karya hebatnya membuat lebih dari 600 komposisi sebelum kematiannya di usia 35 tahun.
- Ilmuwan pemenang Nobel cenderung juga menyukai bidang seni dibanding ilmuwan lain yang kurang berprestasi.
- Babble, sebuah situs parenting, berhasil meyakinkan Disney untuk berinvestasi puluhan juta dolar dengan mempresentasikan "Alasan Tidak Membeli Babble"

Melalui berbagai penelitian menarik dan kisah yang mengejutkan, Adam Grant dalam buku ini menunjukkan segala hal cara menjadi seseorang yang orisinal tanpa mempertaruhkan yang kita miliki.

Bukan menjadi pertama yang utama, tetapi jauh lebih penting mengeksplorasi cara menumbuhkan ide dan mengungkapkannya dengan lantang di waktu yang tepat. Dengan mendobrak pemikiran dan tradisi lama, Adam Grant, pemikir manajemen ternama dunia, juga memberikan tips dan trik, tak hanya kepada para pemimpin perusahaan, tetapi bagi orangtua dan guru untuk dapat menumbuhkan orisinalitas pada diri anak-anak.

ISBN: 978-602-385-277-2

INSPIRASI

ND-260